Il potenziale dei conflitti

Trasformare i conflitti

Materiale originale di Miguel Plaza,"Aua"

traduzione: Giulia Mastalli | revisione e adattamento: Martina Francesca | impaginazione: Sara Filippelli

Foto di Shifaaz Shamoon su Unsplash

Indice

Come usare questo materiale? Licenza d'uso Creative Commons

Per qualsiasi dubbio sul materiale contatta: desaprendiendo@riseup.net

Autore: Miguel Plaza "Aua" – Autunno 2018
(revisionato e completato inverno 2020)

Questo documento contiene contenuti originali di Miguel Plaza "Aua" con vari contributi di Ana Rhodes.

Traduzione italiana: Giulia Mastalli

Revisione e adattamento: Martina Francesca

Nota linguistica

In questo testo abbiamo adottato diverse strategie per un linguaggio inclusivo dal punto di vista del genere. In molti casi abbiamo usato il femminile sovraesteso, considerandolo riferito genericamente a “persone”. In altri momenti, in cui ci sembrava più scorrevole o adeguato, abbiamo utilizzato il simbolo schwa /ə/.

Introduzione

"Un mondo con numerose condizioni di disuguaglianza ha bisogno di portare alla luce più conflitti, non meno, per poter trasformare quelle condizioni."

Assieme alla cooperazione e all'amore, potremmo dire che **i conflitti sono uno dei principali vettori evolutivi.** Il conflitto ci può allontanare dalla nostra zona di confort, ci spinge a percorre l'ignoto, ad attraversare momenti di incertezza, di vuoto, nei quali le strategie utilizzate fino a quel momento non servono. È un elemento pieno di energia e di possibilità, e allo stesso tempo, per poter canalizzare questa energia in un modo costruttivo, è importante disporre di strumenti per gestirlo, competenze per sostenerlo e percorrerlo; magari a volte permetterci di riporlo momentaneamente "nel frigorifero" o lasciarlo asciugare al sole, affinché possa decantare e cominciare a trasformarsi.

Esistono numerose credenze e miti sul conflitto, sia dispregiativi ("i conflitti sono negativi e indesiderati"), sia apprezzativi ("imparo solo soffrendo e tramite il conflitto"). In qualche modo, è importante allenarci ad abitare entrambe le posizioni: essere disponibili ad affrontare i conflitti e districarsi tra le loro complessità quando richiesto o necessario, e saper anche convivere in tempi di calma e serenità e godere di questa pace.

Se ci riferiamo alle metodologie, possiamo fare un parallelismo con **l'ascolto attivo e la Comunicazione Nonviolenta** da un lato, e la **Psicologia Orientata al Processo** dall'altro.

Dal punto di vista della Comunicazione Nonviolenta il rischio è quello di marginalizzare il conflitto, di non dirci cosa ci infastidisce o ci ferisce dell'altra persona o del gruppo. **Se è vero che ciò che ci diciamo può separarci, anche ciò che non ci diciamo ci separa,** a volte come una goccia sulla pietra che cadendo esercita una pressione costante e quotidiana. In riferimento alla Psicologia orientata al Processo, invece, il rischio è vivere permanentemente nel conflitto, non saper generare momenti per metabolizzarlo, non dedicare spazio a generare strategie sostenibili che ci accompagnino nel trasformarlo e

uscire dal suo stato iniziale, o non definire i prossimi passi che ci consentano di raggiungere un cambiamento nella quotidianità. Per questo, attraverso questi appunti, cercheremo di partire da **una visione integrata dei conflitti**, combinando diversi strumenti e riferimenti teorici.

Conflitto e violenza sono parole in relazione. Cercheremo di comprendere meglio questa relazione, cosa fa sì che a volte emerga la parte distruttiva, quali luoghi comuni abitiamo - in quanto esseri umani - che a volte ci conducono verso questa parte e cosa possiamo fare per coltivare l'altra faccia del conflitto: quella che ci accompagna in un percorso di crescita, aiuta a conoscerci più profondamente, a poterci accettare ed apprezzare quelle parti dell'altra persona che non ci piacciono o che ci mettono alla prova.

Ma…che cos’è un conflitto?

Per cominciare a percorrere il mondo dei conflitti può servire porci questa domanda. Probabilmente (credo) un 80 o 90% di quelli che chiamiamo conflitti non lo sono “in realtà”. Questo non vuol dire che la nostra esperienza interna non sia quella di vivere un conflitto, bensì che si tratta di **malintesi**, di situazioni in cui la nostra interpretazione o assunti di base giocano un ruolo essenziale, di errori o imprecisioni nella comunicazione e nell’informazione, che una volta chiarite possono essere trasformate.
Questo fa sì che quando ci ritroviamo di fronte a malintesi, alla mancanza o imprecisione delle informazioni o a percezioni sbagliate, potremmo iniziare verificando le nostre supposizioni e fonti, basandoci sull’ascolto e l’”espressione onesta, verificando così l’esattezza o meno delle nostre informazioni e congetture.

Curare la comunicazione, ascoltare attivamente e cercare di essere precisə nel fornire le informazioni: sono strategie che ci serviranno a prevenire molti malintesi e a risparmiare energia. Non è necessario dare inizio al conflitto, smuovere l’energia e le risorse che mobilita, se possiamo trasformare la situazione verificando le informazioni e le nostre ipotesi.

Ma quindi, cosa sono i conflitti? Quelli che da qui in avanti chiameremo per chiarire conflitti o conflitti “reali” (reali possono essere anche altre situazioni a livello di esperienza interna) sono quelli in cui realmente c’è **un territorio in gioco (reale o simbolico) per il quale le due parti entrano in una disputa**.

CONFLITTI definizione elementi

LE STRATEGIE GIÀ NOTE NON FUNZIONANO

NON SAPPIAMO QUAL È IL CAMMINO

RICHIEDE CHE LE PARTI CAMBINO

C'È UNA FORTE COMPONENTE EMOZIONALE

- CONFLITTO ≠ DISCUSSIONE ≠ PROBLEMA
- È UN TIPO DI RELAZIONE TRA 2 O PIÙ ATTORI INTERDIPENDENTI
- I LORO OBIETTIVI SONO DEL TUTTO O IN PARTE INCOMPATIBILI

CONFLITTI

reali

COSA C'È IN GIOCO?

✓ BENI
✓ PRINCIPI
✓ TERRITORIO
✓ RELAZIONI

differenze conosciute
vedo l'altro come ostacolo a qualcosa di cui credo di aver bisogno

irreali

COMUNICAZIONE ERRONEA ⟷ EQUIVOCO NELLA PERCEZIONE

✓ info errata, "voci di corridoio"
✓ presupposti non verificati
✓ stereotipi, ricordi, malintesi

METTI IN DISCUSSIONE LE TUE SUPPOSIZIONI!

L’immagine precedente illustra la distinzione tra conflitto “reale” e malinteso: mentre il malinteso fa sì che ciascuna parte possa immaginare un luogo differente, nel conflitto reale questo territorio o luogo verso il quale entrambe le parti guardano è proprio lo stesso. Quando parliamo di questo territorio, reale o simbolico, ci riferiamo sia a territori reali, risorse e beni, sia a relazioni, posizioni, ruoli, funzioni, principi… ecc.

Cosa mi crea difficoltà nei conflitti?

Questa è una domanda che, come punto di partenza, può aiutarci a comprendere in che modo stare nei conflitti che ci sfidano e come porci dinnanzi ad essi con curiosità,

riconoscendo i nostri limiti.

Alcune delle risposte a questa domanda che mi piacerebbe evidenziare qui e che ho ascoltato varie volte sono:

- In qualsiasi caso, comunque vadano le cose, il conflitto ci chiede di muoverci e di assumerci delle responsabilità nel sostenerlo e percorrerlo. E questo cammino può essere lungo…
- Dedicargli energia e tempo: avere spazio e strumenti per rielaborare le diverse emozioni che viviamo nel processo del conflitto.
- L'uso del conflitto con secondi fini personali (non esplicitati) o per manipolare.
- La presenza di giudizi, triangolazioni (parlare dei temi o fatti con terze persone invece che con la persona implicata) che possono generare fazioni, pettegolezzi, racconti amplificati per tornaconto personale.
- La mancanza di uno spazio sicuro e privato, di confidenzialità, nel quale poter gestire il conflitto in modo sicuro.
- L'incapacità di dire no, la difficoltà nel porre dei limiti, di assumere la propria posizione nel conflitto.
- Il mito che dice "affrontare un conflitto è un'escalation": non avere un momento di respiro, non sapere dove siamo, qual è l'informazione, cosa mi succede…
- Il conflitto come luogo in cui distruggere l'altra parte, in cui sistemare i conti, in cui cercare colpevoli.

Questi sono alcuni degli elementi chiave che possono aiutarci a comprendere cosa sia importante per noi nel momento in cui affrontiamo i conflitti (trasformando i *no* o le mancanze riscontrate nella lista precedente, nei *sì* che si celano dietro):

- **Disponibilità** a percorrere l'incertezza e sostenere il processo del conflitto;
- **Generare uno spazio il più sicuro possibile** nel quale rendere esplicite le accuse e filtrare i giudizi per conoscere meglio l'esperienza interna delle differenti parti. L'importanza di avere uno spazio di sfogo iniziale (anche separatamente a volte).
- **Il principio di confidenzialità** e il poter gestire il conflitto in uno spazio stabilito per esso (non tra i corridoi o al bar).
- **Affacciarci al conflitto con curiosità** e guardando agli apprendimenti che ne possiamo ricavare, invece che mossi dal desiderio di avere ragione, distruggere o vincere.
- **Dotarci di strumenti,** abilità emotive e facilitazione per poterli processare.

Più avanti approfondiremo e svilupperemo vari elementi di questa lista e altri ancora.

Livelli del conflitto

Per iniziare a mappare una situazione di conflitto, ci sarà molto utile cominciare esplorando a che livello si situa il conflitto. Gli strumenti che useremo per affrontarlo potranno dipendere proprio dal livello nel quale incontreremo il conflitto. In questo senso, parleremo di quattro livelli: **livello intra-personale, livello interpersonale, livello di gruppo, livello culturale e sociale.** Approfondiamo qui di seguito i diversi livelli.

Livello intra-personale o intra-psichico: il conflitto tra le voci

Il conflitto intra-personale ha luogo dentro di sé: è un conflitto tra le differenti voci che abitano, dentro di noi, la nostra psiche. A volte queste voci rappresentano il ruolo dell'aggressorə e la vittima, assieme a molti altri; a volte sono voci critiche connesse alle nostre paure, credenze limitanti o introiezioni che abbiamo ereditato dal nostro contesto sociale o contesto di appartenenza; a volte si tratta di un conflitto interiore tra valori.

In ogni caso, questo tipo di conflitto ci porta ad un processo di *empowerment*, ascoltando le nostre diverse voci interiori, filtrando la violenza di alcune voci critiche con una forte componente normativa, e ci sostiene nel prendere attivamente nelle nostre mani le decisioni e le nostre scelte. In qualche modo è **un conflitto interiore tra l'autonomia** (sono in grado di ascoltarmi e di dare risposta a ciò che vivo) **e l'eteronomia** (rispondo

automaticamente attraverso la paura, l’obbedienza o i modelli appresi).

Un esempio di conflitto intra-personale è il seguente: qualcosa dentro di me mi dice che non mi sento a mio agio nel lavoro e non mi trovo bene, però un’ altra voce dentro di me dice: “è normale, non succede nulla, così è la vita”.

Livello interpersonale o relazionale: il conflitto tra posizioni o persone

Il livello interpersonale del conflitto, anche chiamato relazionale, si verifica tra due persone, nella relazione tra loro. Lo possiamo considerare un conflitto tra le posizioni, per esempio posizioni differenti rispetto ad un tema specifico, ma può anche essere più ampio e riguardare lo storico della relazione e problematiche accumulate nel tempo, componenti sociali e di genere, comportamenti specifici. Verificare ed essere precise sui fatti che osserviamo nell’altra persona, potere dare spazio alla nostra esperienza interna in riferimento a questi fatti o comportamenti, sono elementi chiave per poter percorrere questo livello del conflitto.

Le tecniche di **mediazione** sono il principale supporto a questo livello del conflitto, quando accade qualcosa tra due persone o posizioni localizzate.

Un esempio di conflitto interpersonale è quello che accade quando, in una coppia di socie di lavoro, Un esempio di conflitto interpersonale è quello che accade quando, in una coppia di due socie di lavoro, una persona pensa che l’altra non tenga lo spazio ordinato come piacerebbe a lui/lei, mentre l’altra ritiene la sua socia abbia una certa rigidità nel modo di fare le cose, occupando posizioni a volte anche polarizzate.

Livello di gruppo o sistemico: il conflitto tra ruoli

Questo è il livello del conflitto proprio della facilitazione dei gruppi. Lavoriamo a livello del campo del gruppo o sistemico (a livello del gruppo come sistema vivo complesso), **osservando i differenti ruoli che emergono e cercando di accompagnare il gruppo nel comprenderli e prendere consapevolezza su di essi.**

Per questo può essere chiamato il conflitto tra ruoli: a volte in una situazione di gruppo crediamo che il conflitto sia tra due persone (quella che è da molti anni nel gruppo e vuole che le cose si facciano nel modo in cui si sono sempre fatte e quella che è subentrata da meno tempo e vorrebbe più spazio per partecipare), ma senza dubbio, quando queste due persone se ne andranno, ce ne saranno altre due ad assumere questi stessi ruoli riattivando il conflitto. Questo indica che il conflitto è a livello sistemico, riguarda cioè il

gruppo, che ha bisogno di portare questi temi, affrontarli e processarli per comprendere meglio i ruoli, ciò che è in gioco e mobilitarsi per trasformare la situazione.

Livello culturale e sociale: il conflitto normativo

Ci sono conflitti che vanno oltre i gruppi e si posizionano a livello più ampio, ad un livello sociale, culturale o di una vasta comunità demografica. Questi conflitti a volte assumono la forma di " un conflitto normativo", giacché una parte della comunità vive la realtà in un modo e l'altra parte in un altro modo. Frequentemente questo si lega alle dinamiche di **correnti normative o periferiche**, cosa è norma(lizzato) in questo sistema e cosa non lo è molto, o cosa è più dominante e cosa rimane più oppresso.

Conflitti a livello macro-sociale sono per esempio il maschilismo, l'aborto, l'inquinamento ambientale… possono esserci anche alcuni esempi più localizzati o a livello micro-sociale come la costruzione di un molo per la pesca in un'area protetta, oppure il tema della scolarizzazione, se praticare la scuola parentale (*homeschooling*) o la descolarizzazione.

Curiosamente, riferendoci all'ultimo esempio sulla scolarizzazione (nel quale il livello culturale e intra-personale quasi si sovrappongono), ci accorgiamo di poter disegnare questi quattro livelli del conflitto in uno schema circolare o a forma di ellisse. Infatti c'è **un forte parallelismo tra il conflitto intra-personale e quello culturale:** le voci critiche interne o "poliziottə nella nostra testa" assomigliano enormemente ai personaggi e alle posizioni che si manifestano nel conflitto sociale. Ritroveremo questa caratteristica frattale (modelli o schemi che si ripetono su scale differenti) in diversi conflitti.

Analogamente, cercheremo di rintracciare qual è il livello principale nel quale si situa un conflitto per comprendere quali strumenti ci saranno utili per facilitarlo, anche se ci saranno conflitti che si trovano a più livelli e alcuni elementi di un livello non possono aiutarci a comprendere gli altri.

Nell'immagine successiva possiamo osservare nella parte superiore alcuni degli strumenti che utilizziamo per i differenti livelli del conflitto.

A livello intra-personale: ascolto attivo, comunicazione non violenta (CNV), Arcobaleno del desiderio (Teatro dell'Oppresso), Gestalt, Psicologia Orientata al Processo, Forum ZEGG con rispecchiamenti, ecc.

A livello interpersonale: ascolto attivo e CNV, tecniche di mediazione interpersonale, circoli rigenerativi, feedback, ecc.

A livello del gruppo: CNV, ascolto attivo e feedback, lavoro sulle polarità, Forum Orientato al Processo (FOP), costellazioni organizzative, Teatro Forum, ecc.

A livello culturale o sociale: Teatro Forum, polarità Open Forum, FOP, CNV e ascolto attivo, ecc.

I CONFLITTI

- Livelli del conflitto -

STRUMENTI E APPROCCI

- YOPI FORUM ZEGG
- WTR*
- ASCOLTO attivo e CNV
- Mediazione
- teatro delle oppresse
- feedback, rispecchiamenti
- Forum orientato ai processi
- POLARITÀ

INTRA-PERSONALE
"il conflitto fra voci"
autonomia ← vs → eteronomia
responsabilità ← vs → colpa

interpersonale
"io vinco, tu perdi"
"il conflitto fra le posizioni"

di GRUPPO
"il conflitto fra ruoli"
dominare vs sentire le voci

CULTURALE
"il conflitto sulle norme"
CORRENTE NORMATIVA e MARGINI

Come lo abbiamo visto finora?
PERICOLO, DISTRUZIONE, NON VIOLENZA, PAURA, NON DESIDERATO, COMPETIZIONE, "qualcosa non va..."

"Un mondo con così tante situazioni di dominio e disuguaglianza, ha bisogno di esprimere più conflitti, non meno, per poter trasformare quelle situazioni"

i conflitti latenti & il "POTERE SU"
- CONTROLLO sulle risorse e l'informazione
- Controllo diretto sulle persone e i comportamenti
- Sulle identità e gli obbiettivi di vita → "identità complice"

La NORMATIVITÀ
- sistemi di credenze assolute, credenze limitanti introiettate, "la mitologia personale"
- adeguarsi alla norma

I conflitti latenti: violenza simbolica e strutturale

Riferendoci all'immagine precedente, ritorneremo al concetto di violenza e alle sue differenti tipologie: **diretta, strutturale e simbolica**. In realtà molti dei conflitti che esistono nel mondo sono conflitti latenti o inespressi: apparentemente non sono conflitti espliciti, ma piuttosto si trovano in una determinata struttura che privilegia una parte (violenza strutturale), o in un sistema di credenze che ci reprime e che ci porta a rispettare certe credenze (violenza simbolica). Lavoreremo per individuare questa violenza più sottile attraverso questi appunti, così come abbiamo fatto tramite i messaggi e ruoli tipici della violenza nella comunicazione (Boni Cabrera[1]).
Questo tipo di lavoro è quello che facciamo quando cerchiamo di trasformare un conflitto percorrendo la "U" (figura seguente).

Conoscendo meglio ciò che si muove a livello della nostra esperienza interna, per comprendere meglio dove si trova la violenza, possiamo iniziare a generare più consapevolezza di dove si colloca la violenza per trasformare la situazione e uscire dal ciclo di escalation e vendetta, invece di reagire ad essa generando ancora più violenza.

Per questo, prendere coscienza dei nostri automatismi e cercare di evitare di entrare nel triangolo drammatico[2] (ruolo aggressorə – vittima – salvatorə) ci consentirà di non rispondere alla violenza con ulteriore violenza ed evitare di entrare nei conflitti utilizzando il linguaggio della colpa e dell'accusa.

Detto questo, a volte nel corso del processo di un conflitto apriremo anche uno spazio per lo sfogo e per chiarire ciò che abbiamo bisogno di esprimere: contribuiremo a rendere

---

[1] Cabrera, Boni, Carlos Meca e Miguel Plaza "Aua".

Ruoli e messaggi tipo delle doppie barriere alla comunicazione, lavoro originale di Boni Cabrera, scaricabile qui: https://archive.org/details/DoppieBarriereAllaComunicazione/mode/1up

Esempi di messaggi tipo, Miguel Plaza "Aua": scaricabile qui: https://archive.org/details/AscoltoAttivoBarriereAllaComunicazioneEssempiDiMessaggiTipo/mode/2up

[2] Edwards, Gill. Il triangolo drammatico diKarpman.

chiare le accuse e a riconoscere con maggiore lucidità quali esperienze interne o necessità sono implicite in esse.

CNV

TEORIA U
come connettersi con ogni livello

ARTE DEL PROCESSO
e SCIAMANESIMO

Fatti

Mente aperta

Realtà del consenso

Emozioni,
sentimenti

Cuore aperto

Terra del sogno

Bisogni profondi

Intenzione
profonda

Essenza

Materiale originale, fonte: Miguel Plaza “Aua” - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Triangoli per i conflitti

In questa sezione, vedremo come muoverci nei tre livelli della realtà, illustrati nella figura precedente con esempi specifici di un conflitto. Analizzeremo un esempio di come “scendere” nella “U” nel processo di trasformazione di un conflitto. L’esempio è un adattamento del caso presente nel riferimento bibliografico indicato, *Seeds for Change*[3]. Osserveremo la figura nella pagina a fianco che contiene l’esempio, in questo caso

[3] Seeds for Change. “Working with conflicts in our groups”. - https://www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf

usando i tre livelli della realtà nella cornice della CNV con riferimento a fatti – sentimenti – bisogni profondi.

Nella parte superiore troviamo il livello delle **posizioni** di fronte alla situazione, dei **fatti**, della **mente** e della **parola**. Purtroppo, abbiamo molti esempi nella storia dell'umanità nei quali, rimanendo a questo livello delle posizioni avverse, possiamo permanere ciclicamente per anni, decadi o millenni in un conflitto.

Scendendo al secondo livello, incontriamo **il livello delle esperienze interne**, nel quale rientrano sentimenti, dubbi, paure, preoccupazioni, desideri. A questo livello, se seguiamo l'esempio riportato nell'immagine, possiamo notare come entrambi i triangoli iniziano a toccarsi.
Come lo abbiamo reso possibile? Essenzialmente **invitiamo le differenti parti a parlare in prima persona** di come stanno vivendo la situazione e a chiarire la propria esperienza interna. Nel primo livello (posizioni), quel che fanno le parti è polarizzarsi nelle proprie posizioni, accusare (linguaggio tu o impersonale, per esempio: "perché non fai..", "perché qui non si fa il necessario…").
Questo cambiamento dal linguaggio "tu" (al quale è importante dare spazio in un momento precedente per rendere possibile uno sfogo e un maggiore ascolto delle nostre esperienze interne) **al linguaggio in prima persona è un elemento chiave nella trasformazione del conflitto**: infatti potremmo anche condividere alcuni sentimenti, paure, preoccupazioni, o è possibile che le nostre esperienze si integrino.

Se continuiamo a scendere nella "U", che possiamo immaginare di sovrapporre all'immagine dei triangoli, al livello più profondo incontriamo **il livello dei bisogni profondi:** lo spazio nel quale assumiamo una prospettiva più ampia sulla situazione, generiamo una maggiore consapevolezza e acquisiamo più capacità di integrare le parti collegandole con la ragione che ci spinge a far parte di quella relazione o gruppo.
Nell'esempio descritto vediamo come, a questo livello, entrambe le parti hanno bisogno di riconoscimento per il proprio lavoro nel gruppo e trovare il proprio spazio al suo interno. Ad un livello più profondo necessitano anche di un senso di appartenenza al gruppo e benessere per il gruppo.

Non in tutti i conflitti giungiamo a questo livello di integrazione delle parti. A volte la relazione esistente potrebbe non valere così tanto la pena per noi da dedicarle le energie, risorse e tempo necessari per trasformare e processare il conflitto. Oppure qualche volta le posizioni sono così distanti che giungeremo più a strategie assertive per chiarire i limiti nella relazione e gli spazi, nonostante molto probabilmente alcuni bisogni profondi possano essere condivisi.

TRIANGOLI per i CONFLITTI

A

B

POSIZIONI

Come mi posiziono o rispondo INIZIALMENTE alla situazione

A: Voglio che B parli meno nelle riunioni

B: Questo gruppo non ci sarebbe senza di me...

INTERESSI

Ciò che percepisco come IMPORTANTE per me in questa situaz. ASPETTATIVE - OBIETTIVI - SOGNI - PAURE - DUBBI

A:
- VORREI PIÙ SPAZIO PER LE MIE IDEE
- PENSO CHE ALCUNE PERSONE POTREBBERO LASCIARE IL GRUPPO SE NON TROVANO SPAZIO PER LE PROPRIE IDEE

A e B: VOGLIO CHE IL GRUPPO VADA AVANTI E PROSPERI

B: VOGLIO CHE QUESTO EVENTO/AZIONE ABBIA SUCCESSO
- PENSO CHE ALCUNE PERSONE POTREBBERO LASCIARE IL GRUPPO SE NON HA UNA DIREZIONE O UN PROPOSITO CHIARO

NECESSITÀ

CIÒ CHE DESIDERO VEDER SODDISFATTO IN QUESTA SITUAZIONE

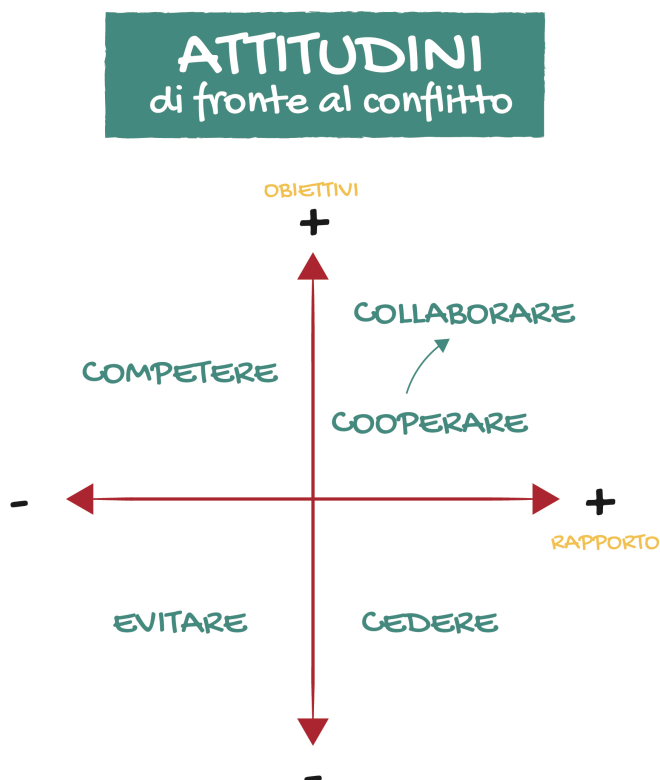
A: VOGLIO EQUIVALENZA TRA I MEMBRI

A e B: VOGLIO ESSERE RICONOSCIUTO

B: VOGLIO EFFICACIA

Adattato da Seeds for Change: “Working with conflicts in our groups”

Strategie di fronte ai conflitti

Come detto poco fa, non ci posizioneremo nello stesso modo di fronte a tutti i conflitti. A volte abbiamo delle **credenze assolute o miti sui conflitti** del tipo: “Si può sempre fare qualcosa di più per risolvere un conflitto, proviamoci di nuovo” o “i conflitti sono negativi e se si verificano in una relazione vuol dire che la relazione non va bene”. Oppure: “collaborare è l’unica maniere di affrontare un conflitto”, ecc. Perciò cominciamo intanto sradicando queste credenze assolute: infatti il modo di affrontare un conflitto dipende da ogni situazione, dai suoi tempi, ritmi, dalle parti e la loro disponibilità…

Presentiamo qui un riassunto delle strategie di fronte ad un conflitto:

Evitare o "ignorare i conflitti": quando non consideriamo importante né ciò che è in gioco né la relazione, può essere utile la strategia di evitamento o non entrare nel conflitto.

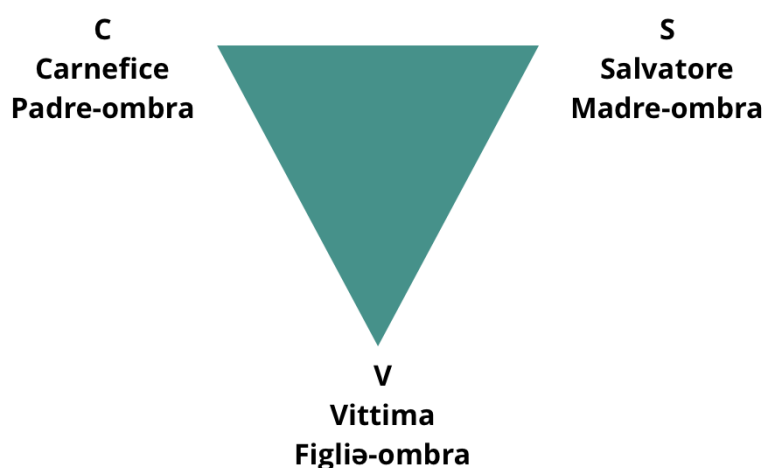
Cedere, essere accomodanti o adattarsi: quando gli obiettivi o ciò che è in gioco non sono così rilevanti per noi, mentre la relazioni lo sono, può servirci la strategia di cedere o adattarci. Attenzione però, perché alcune volte può essere un modo camuffato per evitare il conflitto, per non affrontarlo e non prendere una posizione. Se questa strategia si instaura in una relazione e una parte cede all'altra ripetutamente, in un pattern relazionale ricorrente, è possibile che la situazione esploda da un momento all'altro. Per questo è importante, quando si cede, esprimerlo esplicitamente all'altra parte e chiarire perché lo facciamo, affinché anche l'altra persona prenda coscienza della situazione e di cosa ci spinge a farlo.

Competizione: quando di fronte ad una situazione, ciò che è in gioco o gli obiettivi sono più importanti della relazione, probabilmente assumeremo una strategia competitiva. Anche se in alcuni spazi legati al cambiamento sociale tenderemmo a non identificarci con questa strategia, nonostante ciò in alcune occasioni la utilizziamo. Quando questo succede, è importante poter accettare che stiamo competendo. Infatti quando la competizione si verifica in modo nascosto o la neghiamo, mina molto le relazioni. Se non è nostra intenzione continuare a competere, possiamo comprendere come cambiare progressivamente la nostra strategia e cosa sia necessario chiarire o quali limiti porre. Se, al contrario, in questo scenario ci rendessimo conto che è difficile che ambo le parti possano vincere, cercheremo almeno di esserne coscienti e di competere in modo rispettoso e con onore.

Cooperare o raggiungere un compromesso/patto: in alcune occasioni, la relazione non ha un componente affettiva importante, però ha un'importanza a livello lavorativo o professionale (per esempio tra colleghə di lavoro o enti che collaborano ad un progetto). In questo caso, se gli obiettivi ci uniscono in un progetto, cercheremo di sviluppare strategie soddisfacenti per lavorare congiuntamente e condividere spazi. Probabilmente non cerchiamo di costruire una relazione affettiva o di rendere più profonda la relazione, oltre lo spazio di lavoro o la durata del progetto. Per questo, raggiungiamo un compromesso di cooperazione tra le parti, chiarendo le competenze di ciascuna parte e generando un buon clima di incontro.

Collaborazione: quando il proposito, il progetto o gli obiettivi in gioco ci richiamano con forza, è molto probabile che ricercheremo un coinvolgimento maggiore. In questo spazio anche le relazioni umane sono importanti e trascendono un semplice ruolo lavorativo. Infatti condividiamo una visione, un sogno, la convivenza ecc. In questo caso, probabilmente la nostra disponibilità di tempo e risorse per affrontare il conflitto sarà maggiore e cercheremo di trovare strategie collaborative nelle quali ambo le parti siano fortemente implicate e ciascuna vinca.

Il triangolo drammatico: violenza e conflitti

Il triangolo drammatico è stato creato da Stephen Karpman negli anni sessanta del secolo scorso. Questo modello relazionale è stato utilizzato ampiamente negli ambiti della psicologia e della psicoterapia e a partire da esso sono derivati diversi lavori. Prima di proseguire, faremo una presentazione del triangolo drammatico (estraendo e ampliando le informazioni del libro "Il triangolo drammatico di Karpman" di Gill Edwards[4]). Nota: rispecchiamo qua il modello di Karpman degli anni sessanta, inquadrando il binarismo eterosessuale implicito in esso, dato che oggi è più noto che esistono anche famiglie monoparentali, famiglie omogenitoriali, ecc.

Il triangolo drammatico di Karpman, versione tratta dal libro di Gill Edwards e tradotta per questi appunti

[4] Edwards, Gill. Il triangolo drammatico di Karpman.

La disposizione del triangolo nella forma invertita è intenzionale: cerca di riflettere una relazione di potere che si ha tra le parti, nella quale tanto i ruoli carnefice e salvatorə si pongono sopra la vittima, comprendendo in qualche modo di essere in una posizione vantaggiosa (“valgo più di te” nel caso del ruolo carnefice o “dipendi da me” nel caso del ruolo salvatore), senza che questo voglia dire che la vittima non possa esercitare un potere sugli altri ruoli. Chiariamo che usiamo la parola vittima in questo contesto per nominare questo ruolo, differenziandolo dal significato che ha quando parliamo di una vittima di abuso sessuale o di aggressioni.

Anche se alcune persone tendono ad assumere regolarmente o in modo prevalente un ruolo, in funzione del contesto e del gruppo o relazione in cui si trovano, a volte possiamo anche muoverci nel giro di pochi minuti da un ruolo all’altro di fronte ad una situazione o conflitto, alternandoci nei ruoli in modo inconsapevole. Per completare la spiegazione del triangolo drammatico e acquisire maggiori informazioni sui ruoli e sulle relazioni che si generano al suo interno, presentiamo alla pagina seguente una nuova immagine che lo riassume.

Nello schema compaiono le emozioni predominanti che può vivere ciascun ruolo: la rabbia, la paura e la tristezza (vissute dalla loro parte ombra[5]: la distruzione, il controllo e l’apatia o passività). Compare anche un “messaggio tipo” che si ripete internamente, l’immagine che il ruolo ha di sé e alcune strategie che impiega nelle sue azioni all’interno del triangolo.

Come possiamo vedere, i ruoli presenti nel triangolo drammatico si relazionano generando schemi alienanti di violenza che rendono difficile lo sviluppo di relazioni equivalenti e delle persone che sono immerse in esso. Inoltre, andando avanti, i ruoli ruotano e il triangolo si converte in un ciclo dinamico che trattiene le parti nella violenza e rinforza gli schemi relazionali distruttivi.

Il cambio di ruoli può verificarsi, per esempio, quando:

- Il ruolo salvatore può finire per perseguitare la vittima poiché si esauriscono le sue “buone intenzioni” e si stanca.
- Il ruolo vittima può sentirsi legittimato a vendicarsi, iniziando a perseguitare chi prima perseguitava o era nel ruolo del suo salvatore.
- Il ruolo carnefice può vittimizzarsi di fronte agli attacchi di chi prima era vittima e cercare un ruolo salvatore che lo assista…

Per “giocare al triangolo” non è necessario che siano presenti tre persone: il triangolo drammatico può verificarsi a livello intra-personale o interpersonale, quindi in un dialogo interno o nella relazione con sé, così come nella relazione con altre persone, anche se si è solo in due.

---

[5] Dittmar, Vivian. “Emociones y sentimientos”. Trad. it: Amana Viran, “Emozioni e sentimenti, istruzioni per un uso intelligente” Hermes Edizioni.

IL TRIANGOLO DRAMMATICO

RABBIA - DISTRUZIONE

CARNEFICE

« IO LO FACCIO BENE E TU MALE. HO RAGIONE »

STRATEGIE:
accusare, incolpare, negare l'altr@, sfogarsi contro un altr@

PAURA - CONTROLLO

SALVATORE

« COME FARAI SENZA DI ME? »

STRATEGIE:
iperprotezione, consigliare, proiettare le sue paure sull'altr@

VITTIMA

« POVER@ ME! NON SO, NON VALGO, NON POSSO »

TRISTEZZA
VERGOGNA

APATIA
PASSIVITÀ

STRATEGIE
dipendenza, complessi, autocastigo, giustificarsi, mettere il proprio processo nelle mani di un altr@

I ruoli della vittima e carnefice si ripetono ciclicamente con una certa facilità e si alternano tra di loro (questo è il ciclo della violenza e il linguaggio della colpa o bellico[6]), tanto che anche se a volte non è presente il ruolo salvatore, si può entrare in un loop distruttivo in cui questi due ruoli appaiono alternativamente; prima una parte aggredisce l'altra e poi viceversa, quando la parte aggredita si sente abbastanza forte per vendicarsi.

Come possiamo vedere, le origini di questo triangolo sono profonde in una società tanto influenzata dal concetto di colpa (eredità di anni di religioni e giudizi morali che ci reprimono e controllano) e in cui le relazioni di dominio sono legittimate (la disuguaglianza, la schiavitù, le disuguaglianze in base all'orientamento sessuale, identità di genere, razzializzazione, provenienza socio-economica…).
I tre ruoli del triangolo drammatico possono esser rappresentati anche dalla logica eteropatriarcale: la mascolinità autoritaria che si impone (carnefice), la femminilità sottomessa che protegge e cura eccessivamente (salvatrice) e lə bambinə dipendente che riproduce il mondo che eredita (vittima).

Più avanti vedremo come costruire un triangolo alternativo a questo, con relazioni più equivalenti e sane ed esploreremo anche come poter uscire da questi ruoli. Ma prima poniamoci la domanda: come evitiamo di entrare nel triangolo drammatico?

Come rifiutare gli inviti a entrare in un triangolo drammatico?

Presentiamo qui una serie di linee guida per poter identificare nella vita quotidiana quando ci stanno "invitando" a entrare in un triangolo drammatico in modo da poterci proteggere ed evitare di entrarci:

- Iniziare a prendere coscienza di quando si verifica il dramma del triangolo, osservando gli schemi e i messaggi tipo, i pensieri interiori che mi vengono…

- Identificare quando una persona mi colpevolizza di qualcosa e chiedere una riformulazione che faccia riferimento ad un atto concreto ("Quando dici che non ti presto attenzione, in quali momenti lo percepisci?"), o per esempio, stabilire un contatto attraverso la sorpresa e l'umorismo: "Wow, pensi che il dolore che stai provando sia per colpa mia?".

- Assumere ciò che ascoltiamo come un'opinione personale: "Grazie per condividere il tuo punto di vista".

- Ripetere / far riflettere il messaggio così come lo ha detto l'altra persona (parafrasare e verificare[7]); a volte questo cambia la situazione: infatti l'altra persona può pensare che tu non la stia ascoltando e aspettarsi che ti difenda.

---

[6] Rosenberg, Marshall. "Le parole sono finestre oppure muri". Esserci Edizioni

[7] Aua, Miguel Plaza. "Carte per un ascolto attivo ed ematico" Scaricabili da: https://archive.org/details/carte-ascolto-attivo-ed-empatico-lpc-aua-plaza

- Se sei d’accordo con qualche opinione che porta l’altra persona e che non avevi notato: riconoscere, apprezzare e assentire (“d’accordo, non me ne ero resa conto”, “si, hai ragione”, “grazie per farmene prendere consapevolezza”).

- Mettersi nel ruolo dell’osservatore e iniziare un meta-dialogo: “Quando ascolto/vedo (citare il fatto), lo percepisco come un rimprovero / un’accusa / un consiglio / una richiesta indiretta... e credo che potremmo entrare in un triangolo drammatico / nei ruoli di.. se continuiamo in questo triangolo si genererà un’escalation e potremmo farci male.”

- Strategie di ascolto[7] che evitino di reagire di fronte alla situazione ed entrare nel triangolo drammatico. Ascolto attivo per cercare di comprendere, empatizzare e domandare in modo esplorativo con chiarezza: "Puoi spiegarmi meglio come vivi tu / vedi tu la situazione? Come ti senti tu in questa situazione?”.

- Inquadrare la situazione e giungere ad un nuovo accordo per le prossime occasioni in cui possa ricapitare: “La prossima volta che (capita un fatto simile), accordiamoci nel fare (questo)…”. —> Prendere coscienza della situazione.

- Affrontarla dalla prospettiva del gioco e della creatività: Va bene, se faccio (una certa cosa), fischia/ fai il verso della gallina/ canta una canzone… e così evitiamo di entrare nel gioco del “cane e gatto”.

Dal triangolo drammatico al triangolo virtuoso

Gill Edwards, nella sua opera “Il triangolo drammatico di Karpman” presenta una alternativa al triangolo drammatico, chiamato “Il triangolo dell’amore”.

M
Maschilità forte e assertiva in modo sano

F
Femminilità accogliente e di sostegno con dei limiti

B
Bambinə magicə

“Il triangolo dell’amore” versione tratta dal libro di Gill Edwards e tradotta per questi appunti

Come abbiamo anticipato prima, il modello di Gill Edwards parte da un binarismo di genere. Per questo, oltre al modello di Gill Edwards introduciamo in un’immagine successiva una versione rinnovata del triangolo virtuoso che, sebbene fa riferimento ai pattern di genere riguardo a come siamo state socializzate principalmente in due generi, tratta a sua volta di superare questo binarismo. Questo triangolo virtuoso è composto da tre ruoli: il ruolo promotore, il ruolo oppositore o critico creativo e il ruolo seguace.

IL TRIANGOLO VIRTUOSO

C: SVILUPPARE L'AUTOEMPATIA PER TRASFORMARE IL SUO CRITICO INTERIORE IN AUTORESPONSABILITÀ

E: SVILUPPARE ACCETTAZIONE E AUTORIFLESSIONE. CONNETTERSI CON LA DETERMINAZIONE

Per questo lavoro di uscita dal triangolo drammatico (che contiene i codici della colpa e della violenza) e trasformazione in un triangolo virtuoso (con codici di relazioni più equivalenti, l'utilizzo del linguaggio in prima persona o della propria esperienza interna), proponiamo alcuni indicazioni per abbandonare ciascuno dei ruoli, ispirandoci al lavoro di Gill Edwards.

Per uscire dal ruolo carnefice: assumersi la responsabilità della propria rabbia, respirare profondamente prima di parlare, abituarsi a non avere sempre ragione o a non avere sempre il controllo, riconoscere le proprie mancanze e affrontare la propria vulnerabilità, rielaborare il proprio maschile non sano…

Per abbandonare il ruolo salvatore: farsi carico della propria vita invece di guardare quella degli altri, abbandonare la pratica di cercare l'approvazione altrui vivendo per le altre, imparare a dire "no" e fissare dei limiti chiari, smettere di proteggere e appoggiare eccessivamente le altre, abituarsi a gestire controversie e le proprie paure in maniera sana e costruttiva, lasciar andare il carico che deriva dal prendersi la responsabilità delle altre persone, divertirsi nella vita e saper essere spensierate a momenti, ecc.

Per lasciar andare il ruolo vittima: recuperare il proprio potere interno e la propria (auto)responsabilità prendendo le proprie decisioni e facendosi carico delle loro conseguenze, imparare a prendersi cura di sé, essere consapevoli dei propri punti di forza e doti personali, acquisire nuove attitudini e conoscenze, liberarsi dei traumi, essere una/un madre/padre amorevole con lə propriə bambinə interiore, analizzare le credenze o convinzioni che ti pregiudicano e ti mantengono in preda al ruolo di vittima, ecc.

Oltre a queste linee guida per uscire da ciascun ruolo e quelle per evitare di entrare nel triangolo drammatico quando ci invitano, svilupperemo ora un lavoro integrativo per trasformare il triangolo drammatico in quello virtuoso.

Questo lavoro è basato su:

- Un lavoro di intelligenza e gestione emotiva.
- Un lavoro sulla nostra modalità di ascolto e comunicazione (intra- e interpersonale).
- Un lavoro sul nostro sistema di credenze e proiezioni limitanti, insieme alle nostre voci critiche interne
- Un lavoro sul genere e sull'equilibrio della nostra persona (evitando codici binari e occupandoci del complesso di energie che vivono dentro ogni persona).

Attraverso questo lavoro, cerchiamo di rafforzare la nostra auto-responsabilità, la nostra capacità di autodeterminazione e scelta, la nostra connessione emotiva ed empatica e la nostra capacità cosciente di generare ciò che vogliamo portare nella nostra vita.

Portare il lato luce delle emozioni che bloccavano ciascun ruolo

La trasformazione dei ruoli dal triangolo drammatico al triangolo virtuoso, viene facilitata dalla connessione di ogni ruolo con la parte costruttiva, “la luce”[8] di ciascuna delle sue emozioni più centrali.

Il ruolo promotore, che eredita la forza e l’impulso del ruolo carnefice per guarirlo, canalizza la rabbia e ne porta la luce tramite l’azione e la determinazione.

Il ruolo oppositore, accompagnatore o critico creativo canalizza la paura riconoscendola e attingendo alla creatività per affrontarla, comprendendosi maggiormente e affrontando il proprio processo interno. Traduce così in apertura e accompagnamento alcune facoltà potenziali che il ruolo salvatore non consente di abitare in modo sano, ma piuttosto assistenzialista.

Il ruolo seguace attivo illumina la tristezza, facendola diventare accettazione. Inizia così a trasformare la sua situazione e a connettersi con il proprio potere interno per farsi carico dei propri processi.

Ognuno di questi ruoli sblocca alcune emozioni che il ruolo corrispondente nel triangolo drammatico non riconosceva o non si legittimava a mostrare: la parte seguace attiva riconosce la propria tristezza e dolore, la promotrice si legittima a mostrare la propria rabbia e ad estrarre da questa l’energia che la muove, e la parte oppositrice riconosce le proprie paure o vergogna.

Queste sono solo alcune idee della mappa, anche se ogni ruolo del triangolo drammatico può bloccare diverse emozioni o vivere la loro ombra, e ogni ruolo del triangolo virtuoso può cercare di prendere coscienza delle proprie emozioni, respirarle e dar loro spazio, per connettersi con il loro valore e potersi spostare verso altre emozioni.

Il lavoro di genere che rende possibile il triangolo virtuoso

Un altro aspetto del lavoro per passare dal triangolo drammatico a quello virtuoso riguarda un lavoro con prospettiva di genere e a uscire da alcune inerzie dell’eteropatriarcato, che attraverso una socializzazione binaria fomenta nelle persone delle identità complici e degli stereotipi di genere.

---

[8] Dittmar, Vivian. “Emociones y sentimientos”. Trad. it: Amana Viran, “Emozioni e sentimenti, istruzioni per un uso intelligente” Hermes Edizioni.

Il ruolo promotore rielabora l'energia tossica propria del ruolo del carnefice, legata a un "maschile" tossico eteropatriarcale (intimidatorio e autoritario) e la bilancia sviluppando anche altre attitudini come una maggiore accoglienza o come l'accesso alla propria vulnerabilità, per integrare il fatto che il suo modo di vedere le cose è una tra differenti possibilità.

Il ruolo oppositore o accompagnatore rielabora l'energia tossica propria del ruolo salvatore, lavorando sulla sua assertività, sulla capacità di mettere dei limiti sani e, soprattutto, di dare attenzione ai propri processi e bisogni. Questo contribuisce a superare certi schemi legati a degli stereotipi binari di un "femminile" che si annulla per dare priorità agli altri, che protegge o cura eccessivamente (tendenza maternalista), tralasciando i propri processi interni. Inoltre a volte il ruolo salvatore ha una tendenza di iperprotezione o tendenza paternalista, per cui è importante che acceda alle proprie paure e le affronti, invece di proiettarle sulle altre.

Il ruolo seguace attivo si connette con la propria parte adulta, distaccandosi dall'infantilità, dall'adolescenza e da alcuni modelli di genere tipici di questi stadi, per poter recuperare la magia dellə bambinə, grazie alla quale la parte adulta risponde, l'accompagna e sostiene.

Riassumendo, la transizione verso il triangolo virtuoso avviene abbandonando progressivamente schemi propri dell'eteropatriarcato e il binarismo di genere: lavorando per decostruire gli schemi binari in cui siamo state spesso socializzate, cercando di equilibrare e integrare le diverse parti nella nostra diversità interna. Un lavoro che ci incoraggia a legittimarci, ad agire e percepire al di là degli schemi di genere più consueti che ci sono stati assegnati alla nascita, nel classificarci in base al nostro sesso visibile, e ci dà il il permesso di costruirci oltre una supposta dicotomia[9].

Abilità comunicative e di ascolto chiave per uscire dal triangolo drammatico

Lo sviluppo della nostra auto-osservazione e delle nostre abilità comunicative (ascolto ed espressione) sono un processo chiave sia per evitare, sia per uscire dalle situazioni del triangolo drammatico.

Lo sviluppo dell'ascolto attivo ed empatico ci aiuterà a comprendere le situazioni, a guardare più in là del messaggio con il quale l'altra persona ci accusa o rimprovera e cominciare anche a individuare le nostre accuse e rimproveri. Ci aiuterà a gestire le situazioni senza che intervenga la nostra parte reattiva e i nostri automatismi che ci inseriscono in pieno nel triangolo drammatico.

L'apprendimento e la pratica della comunicazione nonviolenta ci faciliterà nello sviluppare empatia e assertività, lavorando sul connetterci alle nostre necessità e bisogni, formulando

[9] Aua, Miguel Plaza. "Ascolto, genere e facilitazione". Consultare la tabella a pag. 10, https://archive.org/details/

richieste concrete che invitano alla collaborazione o pongono dei limiti e sostituendo il rancore e la colpa con il linguaggio della responsabilità.

La combinazione dell'ascolto attivo e della comunicazione empatica indurrà a connetterci con la nostra auto-responsabilità e a comunicare attraverso questo nuovo linguaggio della responsabilità. Attraverso questo linguaggio posso comprendermi e legittimarmi, e nello stesso modo comprendere e legittimare l'altra parte quando parla di sé, di come si sente e di cosa ha bisogno, stabilendo la struttura di base per la collaborazione e la comprensione reciproca o chiarendo i limiti nella relazione in modo assertivo.

Come proposta concreta, indichiamo per ogni ruolo alcuni modelli di abilità comunicative per spostarsi dal triangolo drammatico a quello virtuoso.

Quando il ruolo carnefice sviluppa la sua **assertività sana**, comincia a dare valore all'altra persona e a vederla come equivalente. È importante che questo ruolo comprenda che la sua opinione è una tra varie possibili, non l'unica. Quindi, la ricetta sta nel trasformare i propri assoluti in opinioni personali e parziali, le proprie esigenze in richieste o proposte (accettando un no o le sue sfumature come risposta), domandando all'altra persona, dandole valore e ascoltandola e imparando a dare un rispecchiamento o feedback invece di rimproveri.

Quando il ruolo salvatore sviluppa la propria **capacità di ascolto attivo**, può accogliere l'altra persona senza assisterla, senza prendere il processo dell'altra come fosse il proprio e farsi carico di lei. La formula sta nel porsi in un'attitudine di ascolto e accompagnamento, invece di agire per l'altra, consigliando, consolando, fornendo insegnamenti o interpretazioni... e anche imparando a decidere quando si è disponibili a dare ascolto e quando no, connettendosi con il sì dietro questi no (che proviene da alcune necessità o bisogni che sono vivi in sé e che si vogliono legittimare), per imparare a mettere dei limiti rispetto a quando si vuole offrire o dare. Così la reciprocità tra il dare e ricevere verrà equilibrata e ci si potrà fare carico delle proprie necessità e assicurarsi il proprio auto-aiuto.

Quando il ruolo vittima si collega con **l'auto-responsabilità e l'auto-osservazione**, grazie alla pratica dell'ascolto attivo e la comunicazione empatica, parlando dal proprio "io", comincia a farsi carico del proprio processo, a connettersi con le proprie necessità e con il proprio potere interno. Così comincia a prendere coscienza di come sia questa voce critica interna a spaventarlo, e può dare spazio ad altre voci che lo accompagnino nel proprio processo di empowerment. La strada sta nello smettere di chiedere alle altre persone quello che "non può, non sa" darsi e formulare richieste a sé stessa per fare un primo passo verso un cambiamento che vuole iniziare e sostenere.

Lo sviluppo delle abilità della comunicazione empatica e dell'ascolto attivo sono, dal nostro punto di vista, processi chiave per abbandonare il triangolo drammatico e le relazioni di dominio o dipendenza, e dare quindi spazio a uno scenario di comprensione mutua e relazioni equivalenti.

L’alternanza dei ruoli: evitare di tornare nel triangolo drammatico

Una volta che iniziamo a sentirci a nostro agio nel triangolo virtuoso, a scoprire la salute relazionale che porta con sé e le possibilità che apre, è possibile che incominciamo a prendere le distanze dal triangolo drammatico individuando gli inviti ad entrarci, così da non accettarli.

C’è un altro modello che vorremmo rinforzare per renderci più resilienti di fronte al triangolo drammatico: acquisire mobilità, collocarci e sentirci a nostro agio in qualsiasi ruolo del triangolo virtuoso. Di fatto, attenerci ad uno dei ruoli per un tempo prolungato può trasformarsi a poco a poco, in alcuni momenti di stress o tensione, in un (auto)invito verso il ruolo omologo del triangolo drammatico (per esempio, se so solo pormi nel ruolo promotore nel mio gruppo e nelle mie relazioni, probabilmente finirò per tornare prima o poi negli schemi del ruolo carnefice). Per questo, assumere alternativamente diversi ruoli in un dato contesto può essere una modalità che ci sostiene nel liberarci dei ruoli del triangolo drammatico e che ci permette di equilibrare la nostra assertività, il nostro ascolto, il nostro maschile, il nostro femminile e la nostra capacità di promuovere, accompagnare e dare appoggio.

Il ciclo della violenza

Proseguendo con il lavoro che abbiamo iniziato attraverso l'approfondimento sul triangolo drammatico e il lavoro sui tipi di violenza e violenza simbolica[10], cerchiamo di comprendere maggiormente come opera la violenza e qual è il terreno o l'ambiente nel quale si muove agevolmente, o il terreno fertile che favorisce l'emergere di situazioni di violenza. Per questo ci concentriamo su uno dei lati del triangolo drammatico, quello che unisce il ruolo carnefice/aggressore con quello della vittima. Faremo anche riferimento e utilizzeremo un adattamento del "**vettore della violenza**"[11] (Ana Rhodes) che, nell'ambito della Psicologia orientata al Processo e arricchito da altri approcci, rileva in profondità come **il ruolo vittima possa trasformarsi in aggressore e interiorizzare, legittimare e riprodurre la violenza della quale precedentemente è stata vittima.** Chiariamo innanzitutto che, se prima nel triangolo drammatico parlavamo del ruolo della vittima, all'interno del ciclo della violenza (in questo capitolo) a volte useremo vittima riferendoci anche a situazioni di trauma nelle quali la vittima può aver vissuto aggressioni.

Proviamo a collocare questo ciclo della violenza nell'ambito della facilitazione dei gruppi e a comprendere come si muove la violenza nelle relazioni anche nella sua forma simbolica (la violenza sottile radicata nei nostri assoluti, sistemi di credenze o meccanismi di repressione interna), come abbiamo già fatto attraverso il lavoro di Boni Cabrera. Uno degli aspetti base per comprendere il ciclo della violenza sta nello svelare la violenza simbolica che ci fa minimizzare nella nostra psiche gli impatti violenti che viviamo nella quotidianità. Quindi, lavoriamo "attivando il ruolo del testimone" per poter osservare ciò che ci succede quando qualcosa ci danneggia, ci colpisce o entra nel nostro spazio sicuro/protetto. Una definizione semplice e generica di violenza potrebbe essere: **un atto violento è quello che entra/avviene nello spazio di un'altra persona (che sia fisico o simbolico) senza il suo permesso.**

IL TERRENO OTTIMALE PER LA VIOLENZA

[10] Bordieu, Pierre. La riproduzione / Il dominio maschile/ La distinzione.

[11] Rhodes, Ana. "Il vettore della violenza".

Parte del lavoro del triangolo drammatico e del vettore della violenza nascono nell'ambito psicologico e lavorano per questo incentrandosi sull'ambito interpersonale. Esploreremo questo livello interpersonale per poterlo tradurre anche in ambito del gruppo (o della facilitazione). Ci soffermeremo quindi su quattro elementi.

Ogni persona tra noi porta con sé un **"bagaglio di emozioni" attive** (i nostri piccoli traumi irrisolti, gli automatismi, le ferite aperte in alcune relazioni), che a volte aspetta solo di incontrare un "bersaglio perfetto" sul quale potersi scaricare.

Il ruolo "repressore interno": socialmente sperimentiamo un ruolo che tende a normalizzare la violenza e relativizzarla, nel vivere principalmente in un ordine sociale costruito su relazioni di dominio (che sia sulla Terra, del Nord sul Sud, di alcune culture ed etnie su altre, di alcune classi sociali su altre, del patriarcato…). Per questo, per sopravvivere, non tormentarci o essere sopraffatti dalla violenza che ci circonda, compare il ruolo "repressore interno", che normalizza e sottovaluta la violenza, sotto forma di violenza simbolica, dicendoci: "è normale, il mondo è così", "non è niente di che", "non succede nulla", "così è la vita, la legge della vita", ecc. Comprendere questo ruolo è chiave per capire come l'auto-repressione sia il terreno perfetto per "sopportare" aggressioni fino al giorno in cui scoppieremo e ci vendicheremo regolando i conti con lə nostrə aggressorə, con qualcuno che ce lo ricorda, o con il "bersaglio perfetto" che incontreremo in quel momento.

"Attivare il ruolo testimone", ascoltare e legittimare la nostra esperienza interna per evitare la dissociazione interna è di vitale importanza per uscire da questo linguaggio bellico e non interiorizzare il repressore interno: aprire degli spazi nei quali osservare la situazione, fermarci e chiederci cosa ci stia accadendo e quale sia la nostra esperienza interna in questa situazione, i nostri sentimenti e bisogni. Questo renderà possibile, invece di rimanere bloccati di fronte alla situazione o vederla ripetersi, proteggersi da questa, uscire dallo spazio in cui avviene l'aggressione o cercare aiuto. Se non attiviamo il ruolo testimone entreremo progressivamente in dissociazione, vale a dire che quando la situazione si verifica mi disattivo, mi blocco e sparisco, dissocio la mia psiche e il mio corpo, vivo l'aggressione come se non fosse accaduta a me, come se fossi in una specie di nube e solo quando sarà passata ritornerò in me.

Generare cambiamento a partire dalla consapevolezza e dalla necessità di giustizia, invece di alimentare il ciclo della violenza generando vendetta. Questo avviene dando spazio all'esperienza interna, per evitare di somatizzare il problema, di generare schemi malsani di relazione o comportamenti che andremo a riprodurre, per evitare di normalizzare la violenza e cercare il modo di vendicarci su chi ci ha aggredito o rifarci su altre persone sulle quali a nostra volta possiamo esercitare violenza.

Nella figura alla pagina successiva mostriamo un riassunto del "vettore della violenza" di Ana Rhodes, che lavora principalmente in ambito inter- personale e della psicologia che si occupa del trauma (che non è competenza della facilitazione).

VETTORE della VIOLENZA
DALLA VITTIMA ALL'AGGRESSORE

PASSATO → tutti abbiamo livelli di
TRAUMI INCOMPLETI
associazioni

VERSO di ME, VERSO GLI ALTRI
SFERA PUBBLICA O PRIVATA

VIVIAMO → UN ATTO CHE CI SEMBRA INGIUSTO O CI CAUSA DOLORE →
SFIDA LA NOSTRA ZONA DI CONFORT
SUBIAMO UN IMPATTO
DOLORE, RABBIA, PAURA, CONFUSIONE...
inizia la DESASSOCIAZIONE

- INTRA
- INTER
- DI GRUPPO
O SISTEMICO

"NON STA SUCCEDENDO NIENTE"
non è così grave

PP
PS

"inizia ad attivarsi L'OPPRESSORE INTERNO

LOTTA → attacco
FUGA
"me ne vado"
CONGELARSI
"paralisi", "non posso"
REAZIONI

SHOCK
L afetta a livello:
- funzionale: dipendenze, farmaci
- non funzionale: PATTERN inconsapevoli di funzionamento

diamo dei DOPPI SEGNALI

MARGINIAMO SENTIMENTI E BISOGNI
L STRATEGIE di SOPPRAVIVENZA

PAURA

STATI di ALTA ALLERTA
L PER SOPPRAVIVERE: "tutto è questione di vita o di morte"

interiorizziamo e minimizziamo la violenza
(emarginiamo e legitimiamo il controllo e la dominazione)

STATI ALTERATI – vita o morte
L DEPRESSIONE e dipendenze
L SINTOMI CRONICI e SOMATIZZAZIONE
- naturalizzare RABBIA e SCHIFO
- STRESS
- ANSIETÀ
"POST-TRAUMA"

DESIDERIO di GIUSTIZIA

DESIDERIO di VENDETTA

PP
PS

Materiale adattato dal lavoro originale di Ana Rhodes, Centro de Transformación del Conflicto Humano (CTCH)

Senza dubbio, gli schemi che contiene sono in parte estendibili a situazioni di “impatto, conflitto o shock” (no trauma) e già abbiamo introdotto come applicarlo al campo del gruppo tramite i quattro elementi elencati precedentemente.

Ci soffermiamo ora su alcuni aspetti del vettore, per approfondire i quattro elementi su cui vogliamo lavorare nel ciclo della violenza: occuparci del nostro bagaglio emotivo, come disattivare l’oppressore interno e la sua violenza simbolica e diretta, come gestire la nostra esperienza interiore per rompere il ciclo della violenza evitando la dissociazione e come evitare gli automatismi e la repressione che ci conducono alla vendetta invece che alla giustizia e al cambiamento.

È importante comprendere che la violenza che “ingoiamo” dopo averla sofferta, è un terreno fertile per la distruzione, tanto verso l’interno (attraverso l’oppressore interno, la dissociazione, la somatizzazione, le dipendenze, i comportamenti che la normalizzano…) quanto verso l’esterno. Infatti iniziamo a generare il terreno nel quale si forgia il “ruolo terrorista” ed emerge uno stato alterato. Quando ne ha la forza, esso aggredisce per vendicarsi e assicurarsi che “se io non vinco, non vinci neanche tu” quindi “anche io posso farti del male”.

COME USCIAMO DAL CICLO DELLA VIOLENZA?

Evitare di silenziare l’esperienza. Il silenzio è un fattore comune delle aggressioni e promuove che si attivi il ruolo oppressore interno. Cerchiamo spazi in cui condividere l’esperienza e non tenerla per sé. Magari potremo ridimensionarla e vederla con altri occhi o ancora uscire dal suo ciclo.

Accedere ai nostri sentimenti e legittimarli, invece di reprimerli o dare spazio alla voce che li relativizza (“non è successo nulla”). Questo preverrà la dissociazione, il vivere la situazione con rassegnazione e normalizzarla (“sono cose che succedono”, “così è la vita…”).

Chiedere aiuto per uscire dalla situazione e dal blocco, potersi confrontare e uscire dalla spazio in cui questa situazione che mi procura dolore si ripete.

Se cominciamo ad entrare in stati alterati (di allerta, di dipendenza, somatizzazione...) **cercare supporto** (aiuto esterno della facilitazione o di persone del proprio gruppo nel ruolo di mediare) per accompagnare la situazione prima che il momento di distruzione porti a un’escalation e ulteriore distruzione. Forse per alcune delle parti implicate è richiesto anche un lavoro terapeutico 1:1 con altre figure professionali.

Processare con il gruppo quali sono i sintomi nel sistema del gruppo che ci hanno portato fino a lì o i codici relazionali “dannosi” che si sono instaurati, per generare in un

momento successivo gli spazi preventivi, gli accordi di base e di convivenza necessari, o trasformarli nelle strategie specifiche che ci permettano di uscire dallo scenario del ciclo della violenza.

Nell'ambito della gestione emotiva e della trasformazione dei conflitti, **il lavoro con il corpo, con lo spazio fisico e il campo del gruppo** sarà fondamentale per processare i conflitti i ruoli e le informazioni che ci portano per il gruppo.

In questo lavoro di comprensione del ciclo della violenza per uscirne, sarà importante a volte generare spazi preliminari di sfogo per poi poter appoggiare le parti nel portare con chiarezza come vivono il conflitto, accompagnarle nella discesa nella "U" per accedere maggiormente alla propria esperienza interna, alle necessità presenti, e trasformare poco a poco il confronto che può essere distruttivo in un confronto che consenta alle informazioni di emergere con chiarezza, di veder emergere la saggezza collettiva e la "terza via".

Il “processo del conflitto” e le tappe del conflitto

Nella nostra intenzione di generare uno sguardo integrato nel conflitto, è fondamentale intendere il conflitto come un processo, vale a dire come un elemento di alta complessità, mutevole e incerto, a volte poco prevedibile, con dinamiche non lineari e che contiene non solo le singole parti implicate, ma anche le relazioni tra di esse. Perciò proviamo a delineare, attraverso uno sguardo sistemico e integrando diversi approcci e strumenti, come potrebbe essere un processo di conflitto quando vogliamo accompagnarlo per trasformarlo.

La Psicologia Orientata al Processo, nel suo modo di percorre la “U”, indica 4 fasi del conflitto[12]:

Fase 0, “C’è conflitto”: evitare di entrare automaticamente nel ciclo della violenza.

Fase 1, “Prendere la mia posizione”: in questa fase prenderò con chiarezza la mia posizione (prima di prendere quella dell’altra) e farò le accuse che ho bisogno di esprimere con chiarezza, per accedere poco a poco alla mia esperienza interna con maggiore chiarezza. Qui renderemo manifeste le polarità o le posizioni opposte.

Fase 2, “Prendere la posizione dell’altra”: dopo aver preso la mia posizione nel conflitto, progressivamente inizieremo a riconoscere parti dell’esperienza altrui.

Fase 3, “Integrazione delle parti, non polarità”: in questa ultima fase, la polarità svanisce, abbiamo cominciato a riconoscere l’altra parte, e insieme alla parte “avversaria” iniziale (non sono nemiche), abbiamo raggiunto uno sguardo più ampio e integrato del gruppo e della situazione, guardandola con uno sguardo rinnovato.

Nell’esempio del triangolo dei conflitti (pagina 19), abbiamo visto un itinerario simile con tre fasi usando gli strumenti dell’ascolto attivo e la comunicazione nonviolenta. Adesso

---

[12] Mindell, Arnold. “Essere nel fuoco”.
Mindell, Arnold. “I Messaggi del corpo che sogna”.

quello che proviamo a fare, appoggiandoci anche alle differenti metodologie e approcci che abbiamo nominato (compresi alcuni che spiegheremo più avanti), sarà generare una mappa dei processi di conflitto che integri elementi di diverse metodologie. Questa mappa avrà una prima parte divergente (manifestare il conflitto e renderlo visibile, esprimere le possibili polarità, le diverse opinioni..), che poco a poco comincia a introdurre uno scenario di convergenza (parlare di più in prima persona a partire dalla nostra esperienza interna, cominciare a riconoscere parzialmente l'altra persona e proseguire generando la terza via o guardare la situazione da una diversa prospettiva e occhi nuovi).

Iniziamo a definire le fasi del conflitto da una prospettiva integrata e rinnovata. Chiariamo però che questo non vuol dire che i conflitti seguano organicamente questi passi (ad esempio a volte definiamo la cronologia del conflitto in questo modo: disagio, malinteso, incidente, tensione crescente nell'ambiente, esplosione o crisi), ma sono fasi che possono aiutarci nel trasformare un processo di conflitto.

IL CONFLITTO come PROCESSO

0. Evitare automatismi, violenza e colpa

C'è CONFLITTO

IDENTIFICARE LA PRINCIPALE POLARITÀ e PRINCIPALI VOCI e RUOLI

I. ABITARE la PROPRIA PARTE nel conflitto

II. DIALOGO fra le PARTI: dispiegare il conflitto

360°

III. Riconoscere l'ALTR@: guadagnare mobilità fra i ruoli

IV. TERZA VIA: cosa emerge di nuovo? (non polarità) · "Guardare con occhi nuovi"

V. CONCRETIZZARE e MATERIALIZZARE Prossimi PASSI o ACCORDI

posizioni, fatti
REALTÀ CONSENSUALE

esperienze interne

bisogni profondi /
LIVELLO TRASCENDENTE

Attenzione, ricordate che un conflitto non è un elemento, una cosa isolata, ma un processo. Questo vuol dire che si evolve e si trasforma, ma ha dei tempi, ritmi e percorsi a volte imprevedibili a priori e può richiedere differenti approcci e strumenti nelle sue diverse tappe per trasformarlo. E... certo, non tutti i conflitti trovano una via per essere metabolizzati, alcuni si cristallizzano.

TAPPE DEL "PROCESSO DEL CONFLITTO"

Scomponiamo la mappa "Il processo del conflitto" e le sue tappe o fasi (immagine nella pagina seguente):

0. Evitare di entrare automaticamente nel ciclo della violenza
Come punto di partenza, è interessante iniziare a prendere coscienza dei nostri automatismi, risposte apprese e reazioni, per evitare di entrare nel ciclo della violenza e nel triangolo drammatico automaticamente. Questo non vuol dire che non possiamo arrabbiarci o che non ci siano cose che non ci piacciono o che vogliamo dire qualcosa all'altra persona. Vuol dire che questo non ci accechi nell'interpretare, nel vendicarci, nel colpevolizzare, nel guardare la situazione con e comprendere meglio quale esperienza interna stiamo vivendo. Può essere importante, prima di scoppiare contro il gruppo o l'altra persona, prendersi un momento di sfogo chiedendo ad un a terza parte ascolto e che semplicemente ci offra uno spazio per esprimerci (senza l'intenzione che stia dalla mia parte e guardi all'altra persona in malo modo).
Per questo passo possiamo usare gli strumenti base dell'ascolto[13] e gli schemi per evitare di entrare nel triangolo drammatico (citati in questi appunti).

1. Abitare con congruenza la propria posizione: dare spazio alla mia esperienza interna e portare chiarezza ai fatti
Nella fase successiva, è importante comprendere maggiormente la mia posizione nel confitto, però farlo capendo di più la mia esperienza interna. Non solo focalizzare il mio discorso o prendere la mia posizione nel conflitto, ma anche iniziare a portare più chiarezza ai fatti che sono accaduti (verificarli, rendersi conto di quanto ci sia del mio bagaglio emotivo in questa situazione, interpretazioni o aspettative che non corrispondono ad accordi espliciti, evitare che si tratti di un malinteso) e a come sto vivendo io questa situazione a livello di esperienza interna (sentimenti, sensazioni, necessità…).
Questo eviterà che ci addentriamo nei conflitti come se fossero "conflitti reali" quando potrebbe trattarsi di malintesi. Eviterà anche di farci entrare nel linguaggio della colpa o nel lato distruttivo del conflitto, e aiuterà a cominciare a capire di più cosa mi succede realmente in questa situazione.

---

[13] Aua, Miguel Plaza. "Carte per un ascolto attivo ed ematico" Scaricabili da: https://archive.org/details/carte-ascolto-attivo-ed-empatico-lpc-aua-plaza

Per questo passo possiamo usare l'ascolto attivo, ma anche usare i passi della comunicazione empatica (ad esempio i petali collaborativi[14]) per portare maggiore chiarezza alla mia esperienza interna e avere maggiore chiarezza della situazione stessa.

2. Far dialogare le parti / i ruoli in conflitto: rendere visibili e dispiegare le distinte posizioni e le differenze

In questo passo, iniziamo a far dialogare le parti in conflitto. Questo passo è importante, quindi è necessario che le parti possano entrare in interazione per trasformare la situazione, sebbene sia rilevante prenderci cura del cammino prima che questo accada. Infatti a volte provochiamo danni irreparabili quando entriamo subito in escalation o ci permettiamo di vendicarci o "toglierci i sassolini dalla scarpa" con le altre parti fin dall'inizio.

Qui "scaleremo" con accompagnamento e cura, e allo stesso modo questa interazione aiuterà ciascuna parte ad approfondire la propria posizione e la propria esperienza interna. È necessario rendere chiare le accuse, rendere possibile nominare, in uno spazio sicuro, le cose non dette che ci stanno separando e supportare ciascuna parte nella "discesa" verso il parlare della propria esperienza interna, raccontando di più come si sta vivendo la situazione in prima persona. Questo ci aiuterà a scendere nella "U" (come nell'esempio del triangolo della pagina 19) e ci renderemo conto che è un po' più facile cominciare a comprendere in parte la richiesta, la necessità o ciò che sta vivendo l'altra persona.

Quello che facciamo è passare da una polarità bianco-nero a **dispiegare i 360º di ciascuna posizione**, con le sue sfumature di grigio, dando voce all'esperienza interna e ai differenti modi di viverle (se c'è, come tante volte in un conflitto di gruppo, una posizione o ruolo che riunisce varie persone del gruppo). Ci aiuterà in questo, come dicevamo, rendere esplicite le differenze e le accuse, rendere visibile ciò che non stavamo esprimendo e che faceva peggiorare il conflitto, così come nominare "l'elefante nella stanza" o " i fantasmi" presenti nella situazione.
In questa fase possiamo usare strumenti come:
- il Forum Orientato al Processo
- l'albero collaborativo[15]
- le cartografie e costellazioni per collocare le differenti posizioni e ruoli e farli dialogare
- spazi dove supportare le parti nell' "oltrepassare i limiti" ed esprimere con chiarezza ciò che stanno vivendo alle parti con cui si trovano in conflitto, come per esempio spazi di rispecchiamento o feedback guidati.

3 Riconoscere l'altr@ + mobilità fra ruoli: cominciare a legittimare l'esperienza altrui e ottenere mobilità tra i ruoli

Qui cambiamo di tappa e di tendenza perché, poco a poco, cominciamo a convergere. Invece di continuare nell'escalation o a divergere, infatti, scendendo nella U diviene più

---

[14] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

[15] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

facile comprendersi. Cominciamo a cogliere cosa c'è dietro le accuse dell'altra parte, a riconoscere in parte l'esperienza dell'altra e a legittimarla quando la porta parlando in prima persona. Stiamo manifestando i 360º di ciascuna posizione, in modo che esse inizino a riconoscersi in parte, a sovrapporsi a momenti, perfino condividendo una parte dell'esperienza, sentimenti o bisogni.

È chiaro che possiamo passare da momenti di avvicinamento per poi tornare a momenti di escalation, sebbene progressivamente l'escalation cambi forma e ci occorra meno per comprenderci, avere una percezione più ampia della situazione e ottenere mobilità tra i ruoli o posizioni. Vale a dire anche che posso cambiare la mia posizione nel conflitto o muovermi più facilmente tra le posizioni, riconoscendole entrambe, iniziando a comprendere di più le differenti parti. Questo è il momento in cui la polarità inizia a trasformarsi.

Acquisiamo mobilità tra le posizioni, ci stacchiamo dal nostro ruolo iniziale, assumiamo maggiore prospettiva della situazione e lasciamo che emerga una nuova configurazione del campo del gruppo nella situazione. Si sciolgono i nodi, il sistema si riconfigura, lascia andare la tensione e la pressione per poter respirare.

In questo passo continuano ad essere utili alcuni strumenti della fase precedente (cartografie, forum orientato al processo, albero collaborativo nelle sue fasi finali) e prende forza nuovamente l'ascolto attivo[16] e il parlare in prima persona attraverso i messaggi io[17] e l'onestà (anche ad esempio il petalo collaborativo[18]).

4. Guardare con occhi nuovi, l'emergere della "terza via"

I passi percorsi fino a qui nel processo del conflitto ci hanno permesso di arrivare alla parte bassa della "U", a esprimere con maggiore chiarezza i bisogni profondi e cominciare da qui ad ampliare la comprensione e la prospettiva che abbiamo della situazione. La digeriamo, acquisiamo più consapevolezza del processo, respiriamo e comprendiamo anche meglio cosa vuol dire il campo del gruppo e cosa ci è richiesto per trasformarlo.

Qui, "accarezziamo la pancia del drago", prendiamo più coscienza di cosa stiamo vivendo come gruppo o progetto, cosa è necessario tenere presente e trasformare, cosa volevano portare i differenti ruoli; iniziamo a intravedere che da questo nuovo punto di vista emergono nuove vie, che includono di più i diversi bisogni, per trasformare la situazione che prima sembrava stagnante e ripetitiva.

---

[16] Aua, Miguel Plaza. "Carte per un ascolto attivo ed ematico" Scaricabili da: https://archive.org/details/carte-ascolto-attivo-ed-empatico-lpc-aua-plaza

[17] Aua, Miguel Plaza. "Comunicazione e ascolto per il dialogo". https://archive.org/details/AppuntiModuloComunicazioneEAscolto

[18] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

Per concludere l'atterraggio a questa fase, possono esserci utili strumenti come "Il fiore collaborativo[19]", il feedback apprezzativo e una buona qualità di ascolto attivo ed espressione parlando in prima persona.

5. Concretizzare i prossimi passi e generare, chiarire o aggiornare accordi
Anche questo passo fa parte del processo del conflitto, nonostante a volte sia trascurato, facendo sì che un conflitto lasciato "aperto o in processo" possa "ciclare" nuovamente se non lo curiamo. Per questo è importante già nella zona convergente del processo del conflitto, giungere a concretizzare nella nostra vita quotidiana come gruppo o progetto, i passi, gli accordi o le misure di cui abbiamo bisogno per poter trasformare la situazione che abbiamo processato insieme.

Qui, possiamo iniziare a cambiare spazio della facilitazione, uscendo dallo spazio della trasformazione del conflitto e gestione emotiva (i 5 passi precedenti) per entrare nello spazio dell'indagine e poi presa di decisioni, accordi e proposte. Quando è così, è bene lasciare uno spazio di tempo di digestione tra i passi 4 e 5, per metabolizzare il processo ed evitare di entrare nel circolo del suo ripetersi. Possiamo anche, all'interno dello spazio di gestione emotiva e come chiusura, fare una prima parvenza di "proposte sostenibili"[20] a partire dalle necessità espresse e dal nuovo orizzonte che si è aperto trasformando la situazione.

Per materializzare questo passo, può essere utile che un gruppo di lavoro che includa membri rappresentativi delle differenti posizioni e ruoli implicati nel conflitto si incarichi di elaborare una proposta inclusiva, di aggiornare gli accordi, o proporre anche alcune nuove misure che successivamente verranno affinate e accordate tra le parti chiamate a farlo affinché il processo di trasformazione del conflitto possa atterrare nella realtà quotidiana.

---

[19] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

[20] Mindell, Arnold. "Essere nel fuoco".

Mappare un conflitto

Visto che l'ambito più caratteristico della facilitazione è l'ambito del gruppo e il campo del gruppo, una chiave molto utile per avere maggiore prospettiva sui conflitti e comprenderli meglio è mapparli, graficamente o in una cartografia nello spazio. Nel capitoletto successivo approfondiremo più nello specifico come mappare i conflitti a livello organizzativo o conflitti di gruppo, mentre in questo paragrafo manterremo uno sguardo più ampio che includa conflitti interpersonali, di gruppo e socioculturali.

Possiamo realizzare la mappa prima di accompagnare un processo di conflitto, per avere una visione integrata della situazione, durante come esercizio con il gruppo o con alcune delle sue parti, dopo aver già processato in parte il conflitto con il gruppo, per aggiornare la mappa e aiutarci a portare chiarezza sul processo facilitato.

Presentiamo una serie di passi generici per la mappa:

Identifica posizioni e ruoli principali: per cominciare cerca di disidentificare le persone e a comprendere maggiormente quali sono le posizioni (cosa dicono, come si comportano…) e i ruoli (esempio: "chi vuole aprire il gruppo a nuove persone in entrata", "chi chiede maggiori restrizioni sulle entrate e uscite"…). Perché? Perché il conflitto è molto influenzato dal campo morfogenetico[21] (per chiarimento, il suffisso -genetico in questa parola non deriva da gene, ma da genesis), che è un concetto della biologia evolutiva e del pensiero sistemico che esprime come un sistema genera novità in funzione di alcuni suoi processi e proprietà emergenti e della sua interazione con l'ambiente o contesto. Comprendere i ruoli e le posizioni, ci permette di comprendere di più quale sia il processo del gruppo che sta emergendo e facilitarlo avendo uno sguardo più ampio.

Identifica le principali tensioni e polarità tra le posizioni: in questo modo si potrebbe intravedere come ci sia una diversità maggiore di posizioni e come potrebbero esserci altre posizioni meno polarizzate o non polarizzate, che saranno poi chiave nel momento di comprendere il campo del gruppo e verso dove vorrà evolversi.

---

[21] Goodwin, Brian. "How the leopard changed its spots"

Cosa c'è in gioco? Cerca di distinguere due cose: qual è il territorio, immaginario o reale, in gioco in questo conflitto (il riconoscimento, uno spazio di lavoro o un posto, una posizione di leadership, un privilegio determinato…) e inoltre cerca di intuire qual è il sogno alto o l'ambizione che mantiene unito il gruppo (per esempio, in funzione del gruppo: promuovere l'ecologia e darsi supporto mutuo, portare il femminismo in più ambiti della società…). L'aspirazione condivisa è il motore invisibile che ci fa continuare a muovere, a sostenere questo processo e nel voler trasformare il conflitto.

Cerca di capire quali sono i temi chiave che è importante che siano nominati nel gruppo, affinché non restino come "l'elefante nella stanza o il fantasma". Ricorda che, da questo sguardo integrato del conflitto, è importante generare spazi in cui rendere visibile ciò che ci sta minando o generando tensione e a volte farlo in uno spazio curato che ci consenta di approfittare al massimo del potenziale del conflitto.

Quando hai un'idea di alcune delle posizioni e ruoli, del territorio in gioco, delle polarità principali e delle posizioni meno polarizzate e degli elefanti o fantasmi che è importante poter svelare, si accompagna il conflitto percorrendo il processo del conflitto che abbiamo nominato nel capitolo precedente: comprendere di più le parti, come dialogano, la relazione tra le distinte posizioni e ruoli, le esperienze interne e anche le influenze esterne (contestuali, sociali, economiche…) che possono influenzare il sistema gruppo.

Uno sguardo sistemico e integrato del conflitto passa dal **dialogare con il processo emergente**. Evita di cadere nel rischio di guardare solo le parti: usa il tuo corpo muovendoti nello spazio per acquisire una prospettiva più ampia e renderti conto ogni tanto di cosa si sta volendo esprimere in questo campo del gruppo, nel suo insieme.

Dall'altra parte, accompagna il gruppo nel nominare, in uno spazio sicuro e in modo più curato possibile, ciò che è necessario esplicitare per evitare che la violenza scali. Supportali affinché ciò che ciascuna parte riconosce meno o è più marginale possa trovare un suo spazio.
Ricordati anche che lo spazio di gestione delle emozioni e trasformazione dei conflitti è probabilmente, tra i 4 spazi della facilitazione, quello che richiede maggiore allenamento e formazione specifica. Perciò non dimenticare il mantra "entriamo e usciamo insieme" dallo spazio facilitato. Vedrai poco a poco che quello dei conflitti è un campo complesso e imprevedibile.

IL CONFLITTO A LIVELLO ORGANIZZATIVO

Come anticipato, ci concentriamo ora su come mappare un conflitto a livello organizzativo: un'organizzazione, un gruppo, un'istituzione, un'entità, un collettivo o progetto. Porteremo un esempio di mappatura con una situazione generica rappresentativa di un gruppo di convivenza che allo stesso tempo svolge dei progetti sociali per il mondo. Chiameremo il gruppo "Cam-bio".

0. Nome del gruppo: "Cam-bio"

1. Identificare posizioni e ruoli. Le posizioni più forti che appaiono sono: "cambiamo il mondo" e "conviviamo e condividiamo". Anche se apparentemente queste due posizioni si toccano leggermente, quando giungiamo ai ruoli sottostanti comprendiamo meglio le polarità: "Siamo rivoluzionariə", "Lottiamo, ogni giorno al 100%". E dall'altro lato: "La politica la facciamo nel nostro vivere insieme, giorno per giorno", "Voglio farlo prendendomi cura, non combattendo. A volte mi stanco e dubito di queste cose".

A questo punto la polarità è più definita. Ci saranno altre posizioni anche fuori da questa polarità (non compaiono nello schema) del tipo "Mi piace stare in compagnia e fare cose assieme", o "È un privilegio vivere così e me la prendo con calma".

Teniamo presenti queste influenze perché il contesto influisce nel nostro campo di gruppo e possiamo ereditare in modo frattale gli schemi di un conflitto a livello del contesto, a livello sociale o culturale, che si riproducono nel nostro gruppo. Per esempio, il conflitto che si ha in questo gruppo è presente anche a livello più ampio nel contesto dell'attivismo, su come essere attivista e i diversi modi di esserlo. Questo sguardo ampio ci può dare una

chiave di lettura per comprendere di più il processo che sta vivendo il gruppo, i fantasmi e i fili invisibili che lo muovono.

2. Se adesso facciamo un passo indietro per ampliare il nostro campo visivo e la nostra prospettiva, possiamo chiederci: **“Cosa c’è in gioco?”.** Sembra che in questa situazione di tensione e conflitto entrino in gioco due territori principali: la definizione del progetto o “chi siamo”, insieme al tempo che governa la nostra quotidianità e il ritmo dominante, e cioè come viviamo il tempo e che ritmo di vita abbiamo (legato a ciò a cui diamo più valore e a cosa meno) .

3. Alcuni degli elefanti nella stanza o fantasmi che emergono sono: il capitalismo, il "sempre di più" e, ad esso collegato, l’esaurimento, il "bruciarsi", la "mancanza di sostenibilità" in ciò che facciamo e come viviamo. Anche il denaro brulica in questa galassia come elemento a volte tabù da nominare e legato alla precarietà o all’auto-sfruttamento. Un altro fantasma che appare è quello della "gente comune, non attivista" (è un ruolo quasi proibito in questo sistema), e del "non identificarmi come attivista" in questo modo.

4. Acquisendo nuovamente una prospettiva su questo sistema e avendo contemplato i resto degli elementi, sarà più facile lasciar emergere o intuire qual è **l’aspirazione condivisa**. In questo caso, una forza che mantiene unito il gruppo è questa ambizione condivisa: “Vogliamo cambiare il mondo, a modo nostro”. Perché? Perché in ogni posizione c’è un vettore di cambiamento forte e trasformativo, ma le strategie su come agirlo sono diverse. Una parte del gruppo guarda di più verso fuori, collocando il cambiamento all’esterno; l’altra parte del gruppo guarda di più alla quotidianità e al gruppo stesso, ricordando che il cambiamento integra anche un cambiamento interiore come individui e la nostra stessa convivenza. Questo riguarda direttamente ciò che c’è in gioco nel conflitto: che progetto siamo e che diversità possiamo/ vogliamo accogliere nel modo di fare attivismo e nella convivenza, e quale modo di gestire il nostro tempo e la quotidianità (cioè a quali compiti diamo valore e priorità) possiamo costruire come gruppo. Qui il fantasma del capitalismo, della non sostenibilità e dell’esaurimento stanno già dilagando, passando dal livello macro o sociale al gruppo.

Questo esempio di mappa può servirci come ipotesi prima di accompagnare il gruppo nel suo processo di conflitto. Magari già conosciamo il gruppo e le posizioni dall’esperienza di altre sessioni in cui abbiamo lo facilitato; magari però nella nostra prima sessione con il gruppo abbiamo parlato con diverse parti (o abbiamo mandato una mail con alcune domande chiave per farci un’idea più chiara della diversità delle posizioni nel conflitto)…

Partiamo da queste mappa come ipotesi; allo stesso tempo accompagniamo il processo coerentemente, andando a portare maggiore chiarezza alla mappa. Potrebbero infatti emergere alcuni elementi preziosi che non avevamo tenuto in conto o che avevamo creduto non avessero molto peso: ricevendo il feedback del gruppo potremmo magari accorgerci che alcuni elementi nella mappa vanno riconfigurati o ricollocati.

Processando il conflitto con il gruppo capiremo meglio soprattutto qual è la relazione tra gli elementi della mappa e cosa sta portando alla luce il processo del conflitto affinché il gruppo evolva, apprenda e acquisisca maggiore conoscenza affinandosi come sistema nel suo percorso.

IL PERCHÉ DI UNA MAPPA E DI MUOVERCI AL SUO INTERNO

Lavorando con il campo del gruppo quando stiamo accompagnando un processo di conflitto è importantissimo creare una mappatura nello spazio (per terra) e muoverci al suo interno per processare e trasformare il conflitto. In primo luogo per identificare le zone di ciascuna posizione e ruolo, per facilitare che prendano corpo e si costellino con chiarezza e possano dispiegarsi meglio. Inoltre, aggiungere corporeità e cinestesia al processo aiuterà a sbloccarlo e farà sì che si esprima attraverso più canali, non solo quello verbale (che può essere limitante). In qualche modo, sarà d'aiuto al processo che sta tentando di esprimersi disporre di questa mappa, per "utilizzare le persone" per portare i ruoli, i temi importanti e i sogni alti con più chiarezza.

Nell'ambito dei conflitti faciliteremo molto tenendo conto del linguaggio corporeo,
andando oltre al linguaggio verbale (cioè il discorso o ciò che diciamo), cercando di captare i "doppi segnali[22]" (cioè quando ciò che dico verbalmente non si allinea con il mio linguaggio del corpo, la mia posizione, il mio tono di voce o ciò che le mie emozioni esprimono) per aiutare le posizioni e i ruoli ad esprimersi più coerentemente e chiaramente possibile. Cogliere il linguaggio non verbale e i doppi segnali aiuterà a rendere più visibile con chiarezza il conflitto e a iniziare a trasformarlo insieme in uno spazio accompagnato, sicuro e curato.

Non dimenticate che quando accompagniamo un gruppo "reale" i tempi sono differenti rispetto ai gruppi di formazione o di studio. Molto probabilmente con un gruppo "reale" andremo più lentamente, progressivamente, per generare un spazio "sicuro per tutte le parti". Infatti, se andiamo di fretta, gli impatti che possiamo causare possono rimanere come ferite aperte nella quotidianità delle componenti del gruppo e generare un maggiore distanziamento. Per questo, ricorda che anche durante il processo del conflitto avremo in certi momenti spazi senza schemi o dove sospenderemo temporaneamente alcuni degli accordi di base per far sì che il conflitto, le posizioni e i ruoli, si chiariscano; ma non sarà uno spazio in cui "vale tutto". Inoltre questa escalation è accompagnata e a volte sostenuta: il nostro mantra come facilitatori è che nello spazio di trasformazione di un conflitto **"entriamo e usciamo insieme".**

---

[22] Mindell, Arnold. "I Messaggi del corpo che sogna".

Scenari comuni nel conflitto di gruppo

Dopo aver sviscerato il processo del conflitto, i suoi livelli, le tappe, vari strumenti per accompagnarlo e dopo aver indagato il ciclo della violenza, approfondiamo alcuni luoghi comuni che sono fonte di conflitto nel gruppo.

A. La differenza come minaccia, comprendere di più la diversità

Come già citato nel materiale “Il campo del gruppo: esplorando il collettivo”, in quanto gruppi viviamo una tensione tra l’unità e la diversità, che può portarci ai poli “omogeneità” (dobbiamo essere uguali e pensare nello stesso modo) - vs - “vale tutto” (qui si può fare ciò che si vuole e di cui si ha bisogno). Gli spazi di gestione emotiva[23] ci supportano molto nel poterci abituare come gruppo a condividere di più questa parte di diversità che esiste tra le persone del gruppo e che a volte tendiamo a nascondere, per lealtà al gruppo, per paura di non essere accettate, o disapprovate (con il rischio di “gruppocentrismo” o pensiero convergente del gruppo).

È vitale come gruppo, per non ereditare schemi socioculturali di repressione e il “pensiero unico” (specialmente forte nello stato spagnolo in quanto legato a 40 anni di dittatura), generare con regolarità un nostro spazio di gestione emotiva, nel quale ci abituiamo a portare una certa diversità e a nominare alcune situazioni prima che diventino troppo ingombranti ed esplodano, o ci allontanino per non averle esplicitate.

[23] Aua, Miguel Plaza.

“Il campo del gruppo - esplorare il collettivo”. (Consultare il capitolo “I gruppi: cerchio, centro e contorno”). Scaricabile qui: https://archive.org/details/ilcampodelgruppo

“Gestire le emozioni in gruppo”. *Consultare capitolo “Strumenti e metodologie di gestione emozionale per i gruppi”. Scaricabile qui: https://archive.org/details/GestireLeEmozioniInGruppoFacilitazioneDiGruppi

Oltre alla diversità di opinioni e modi di stare nel mondo, è importante cominciare a comprendere la diversità sociale (identità di genere, etnia e razzializzazione, provenienza socioeconomica, etc.) per evitare comportamenti oppressivi verso alcune identità o collettivi.

B. Correnti normative e margini

Molto legate al punto precedente e a come prendere coscienza della diversità in un gruppo, sono le dinamiche delle correnti normative e dei margini (che sono già indicate nella figura di pagina 14 di questi appunti, in riferimento al livello socioculturale e di gruppo del conflitto). Questo tipo di dinamica la "ereditiamo" anche dalla cultura normativa: vale a dire che ci sono identità più benvenute nelle nostre società e altre meno (con una dose di violenza strutturale e simbolica), che si celano dietro queste. Perciò è importante essere coscienti di come queste dinamiche di normatività e margini si verificano nel nostro gruppo, poiché altrimenti daremo prevalenza a un modo di stare nel gruppo (a volte essendone poco consapevoli), dando invece meno riconoscimento o spazio ad altre modalità, nonostante portino ricchezza e contributi al gruppo, o semplicemente le marginalizzeremo.

Attenzione: nei gruppi definiamo anche dei limiti e ci prendiamo cura della nostra membrana con "accordi di appartenenza" (come far parte, entrare e uscire dal gruppo), e non "vale tutto" in un gruppo. Ma questo è diverso, dal fatto di avere disequilibri grandi tra distinte parti del gruppo, al di là degli accordi e solo per differenze di status attribuito o per modelli ereditati.

Comprendere queste dinamiche della corrente normativa e dei margini ci aiuterà a evitare abusi da parte del gruppo normativo, oltre a consentirci di arricchirci di più attraverso la nostra diversità, riconoscendo i margini. Inoltre è un fattore chiave, quando cerchiamo persone per ricoprire alcuni ruoli rappresentativi, cercare persone sensibili alle posizioni più periferiche o con esperienze in prima persona nelle posizioni più marginali, per poter essere consapevoli di questa realtà. È importante non solo generare spazi regolari di gestione emotiva, come abbiamo già detto nel punto precedente, ma anche generare spazi curati in cui dare e ricevere feedback, per prevenire il rischio che la parte più normativa o dominante dia feedback quando lo desidera ma che non li riceva quasi mai.

C. Abusi di potere

Molto connessa alle due realtà precedenti è la situazione di abuso di potere, che è relazionata al cattivo uso, o all'uso inconsapevole, del potere da parte di una persona o una parte del gruppo sull'altra (come la corrente normativa e i margini).

Per prevenire questi abusi di potere aiuta:

- Poter parlare con trasparenza del potere e le leadership nel gruppo e non trattare questo tema come un tabù (come vedremo nel punto seguente);
- Chiarire la struttura di governance, cioè "chi decide cosa e come?", e non lasciare questo aspetto ai favoritismi, alle amicizie o alla struttura emergente invisibile;
- Costruire come gruppi una cultura della facilitazione, fare una lavoro interiore sul come abitiamo il nostro potere, come comunichiamo tra di noi, come ci ascoltiamo e sviluppare la nostra intelligenza emotiva.

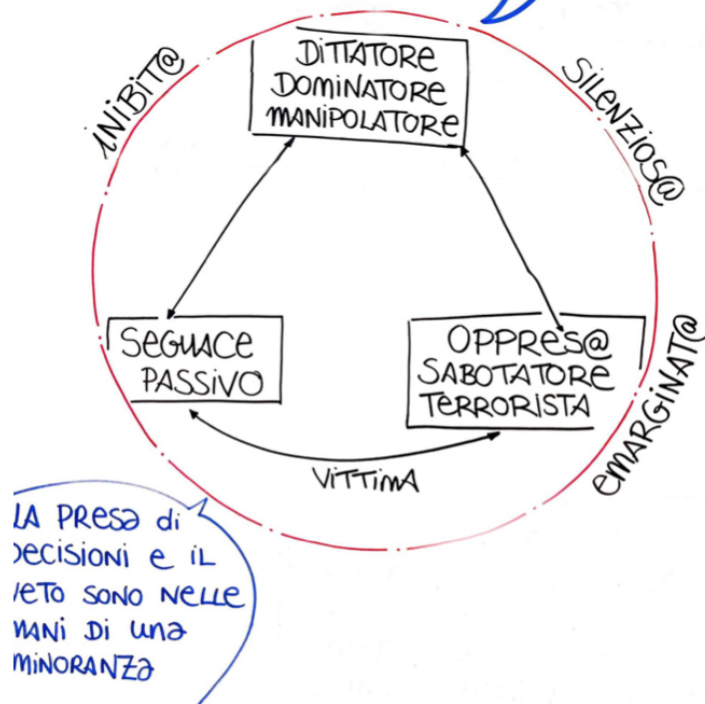
In caso contrario, questi abusi, anche se al principio potrebbero non essere manifesti, andranno a generare un terreno fertile dove germoglierà il ruolo "sabotatore" e "terrorista" e faranno aumentare il rischio di entrare, come gruppo, nel ciclo distruttivo della violenza.

D. La tirannia della mancanza di struttura: non ci sono ruoli di cura delle persone e dei processi. Cultura della produttività

Parte degli schemi formulati da Jo Freeman ne "La Tirannia della mancanza di struttura"[24] li abbiamo già toccati nel punto precedente. Per esempio: chiarire la struttura di governance affinché non sia la struttura implicita o emergente a governare in modo nascosto, trasformando apparenti "cerchi di assemblea" in spazi fortemente piramidali - terreno nel quale emergono i ruoli dittatore, sabotatore, seguace passivo e terrorista.
Dall'altro lato, collegato ai contributi di Freeman, è il fatto di come i gruppi si assimilano fortemente alla cultura della produttività e patriarcale del mondo occidentale, così come tendiamo a concentrarci sul "fare, fare", marginalizzando i processi di gruppo e la cura delle persone o la creazione dei legami. Diamo più valore ai compiti produttivi (fare, risultati materiali, agenda, obiettivi), piuttosto che ai compiti comunitari (necessari per la gestione del gruppo e per la sua salute, per la gestione dei suoi spazi e dei processi di gruppo) o riproduttivi (necessari per la cura delle persone e il mantenimento della vita e delle relazioni, l'attenzione, l'ascolto, la creazione di legami…).

Per questo è basilare introdurre nel gruppo ruoli che si prendano cura delle persone e del gruppo stesso: facilitazione, mediazione, ruoli di ascolto e attenzione alle persone, animazione, e così via, per rendere possibile la trasformazione della costellazione dai ruoli che si presentano ciclicamente nella violenza (ruolo dittatore, sabotatore, seguace passivo, terrorista), a ruoli più sani (ruolo iniziatore/promotore – critica costruttiva – creativo/impollinatore e altri).

---

[24] Freeman, Jo. "La tirannia dell' assenza di struttura".

E. Ruoli poco chiari, il campo relazionale domina sulla sovranità del gruppo

Connesso al caso de “la tirannia della mancanza di struttura” è il fatto che la mancanza di chiarezza nella struttura di governance comporta anche un ambiente confuso nel quale non sappiamo dove siano le informazioni e chi fa cosa.

Per questo, in alcuni momenti della vita del gruppo (probabilmente quando ci sono le prime crisi e tensioni a causa della diversità che abbiamo come gruppo), è importante

cominciare a portare trasparenza sulla struttura di governance e a definire anche i ruoli funzionali di cui il progetto ha necessità e che sostengono questa struttura.

In qualche modo, cominciamo a separare il gruppo umano dal progetto: sono due cose distinte. A volte nei primi passi del progetto, il gruppo fondatore rimane per un certo tempo (non ci sono entrate e uscite); in questa fase viviamo il progetto e il gruppo come fossero la stessa cosa, e di fatto a volte creiamo progetti a somiglianza delle persone e del gruppo fondatore. Senza dubbio, quando iniziano ad esserci i primi movimenti nella membrana del gruppo (entrate e uscite), ci rendiamo conto del fatto che il gruppo e il progetto potrebbero non essere gli stessi eternamente, e anche se lo fossero per un certo tempo, potremmo cominciare a esaurirci per sovraccarichi, a cristallizzarci nei ruoli, a vivere una mancanza di ricambio… Per questo, per prenderci cura del progetto e delle persone coinvolte (evitando di finire per abusare della fiducia, delle relazioni di amicizia e perdendo delle amicizie), è di aiuto cominciare a definire quali ruoli richiede il progetto. In questo modo, evitiamo che ci sia la “sindrome dell’imprescindibilità” (“Cosa faremo se Pinco Pallino se ne va?”). Semplicemente cercheremo chi possa coprire questi o alcuni di questi ruoli, faciliteremo cicli di riposo e ricambio tra le persone, e porteremo maggiore chiarezza su cosa richiede il progetto da ciascun ruolo, evitando sovraccarichi, ambiguità o conflitti di ruoli.

F. Schemi di genere

L’essere immerse in una cultura eteropatriarcale fa sì che quotidianamente conviviamo con schemi di genere poco equivalenti, che in molti contesti danno prevalenza al collettivo uomini (cis) sul collettivo donne e altre identità. Per esempio: gli uomini usano in proporzione più spazio e turni di parola nelle riunioni, assumono più ruoli o cariche di rappresentanza o decisionali, o semplicemente ci abituiamo nelle riunioni a comportamenti del tipo: “un uomo interrompe una donna in ciò che lei stava dicendo, per spiegarlo o per esplicitarlo perché non la si riesce a capire”, “il potere lo esercitiamo in chiave mascolinizzata: competendo, negando, sapendo ogni cosa...”, e così via.

Questi tipi di schemi si incontrano frequentemente in spazi in cui non li vorremmo; può aiutare che il collettivo uomini (cis) prenda maggiore coscienza di quando e come mette in atto questi schemi per evitarli. Può aiutare anche generare accordi[25] e strutture che cerchino di tenere in conto queste asimmetrie socioculturali per prevenirle.

G. Riunioni non facilitate e inefficienti

Un altro terreno fertile che non aiuta i nostri gruppi e spazi sono le riunioni infinite e non facilitate. Se è vero, come detto, che costruire una cultura della facilitazione come gruppi è

[25] Aua, Miguel Plaza. “Ascolto, genere e facilitazione” https://archive.org/details/AscoltoGenereFacilitazione/mode/2u - Consultare pagine da 5 a 9.

essenziale per gestire gruppi più sostenibili, partecipativi e con maggior impatto sociale, un primo passo è iniziare ad avere riunioni curate: con un ruolo di facilitazione efficace, un verbale chiaro e trasparente, un ordine del giorno realistico e al quale ci atterremo, orari chiari di inizio e fine per le riunioni.

Questo primo passo può risparmiarci fatiche non necessarie, mancanza di motivazione, dedicare più ore del necessario a starcene seduti in gruppo (con il beneficio di poterle dedicare ad altra cose) e ci porterà la soddisfazione di vedere realizzati spazi in cui comprenderci e collaborare in modo soddisfacente e più sostenibile.

Il passo successivo potrebbe essere cominciare a diversificare gli spazi di incontro che abbiamo come gruppo, andando al di là delle riunioni di lavoro o alle assemblee (spazi decisionali), e potendo avere ogni tanto uno spazio di gestione emotiva (nel quale chiederci come stiamo nel progetto e sapere di più sulla nostra diversità, senza decidere nulla) o spazi di celebrazione e coesione (dove lasciare lavoro, progetti e ruoli da parte e condividere come persone alcuni momenti per cenare assieme, fare una passeggiata, celebrare i risultati del nostro anno…).

H. Dare e ricevere feedback di qualità

Generare spazi facilitati e curati in cui dare e ricevere feedback in gruppo, è fondamentale. Lo spazio di feedback non è lo spazio per “affilare i coltelli e fare giustizia” e in quel momento non tutto vale. In esso apriamo spazi con accordi di base in cui:

1) ci prendiamo cura del fatto che le parti possano “dare e ricevere” rispecchiamenti, per evitare che le posizioni di maggiore potere li diano ma non li ricevano;
2) il feedback è un regalo per arricchire la vita del gruppo o delle persone, perciò non è uno spazio in cui distruggerci, ma piuttosto per dare un nome a ciò che viviamo e cercare di ricollocarlo o trasformarlo. Per questo è importante prendersi cura dello spazio nel quale diamo feedback e la progressività del processo di feedback.

Generare spazi di questo tipo con regolarità, ci permetterà di pulire i canali relazionali e di abituarci a nominare le cose prima che diventino troppo ingombranti e ci portino a degli stati alterati o a volerci fare del male. È importante in questo spazio tener conto delle differenze di status e rango e garantire che sia uno spazio sicuro per tutte le parti.

Strumenti per la trasformazione dei conflitti

Nel capitolo "Il Processo del Conflitto" abbiamo indicato diversi strumenti che si possono usare nelle differenti tappe della trasformazione del conflitto. Inoltre alcuni di questi strumenti appaiono nella mappa "I conflitti" (immagine a pagina 14 di questo materiale).

Alcuni degli strumenti nominati sono principalmente utili nelle fasi preliminari o iniziali, altri sono più trasversali, altri ancora servono soprattutto nei momenti in cui si dispiegano le diverse posizioni, e così via. Nel capitolo "Il processo del conflitto" abbiamo chiarito già in quali tappe del processo possono essere d'aiuto i diversi strumenti e metodologie, mentre in questo e in altri materiali della raccolta abbiamo spiegato e analizzato vari di questi strumenti.

Ora ci soffermeremo nell'approfondire alcuni degli strumenti nominati che ancora non avevamo sviluppato in questo o altri materiali.

Il Fiore collaborativo[26], di Julio Hervás

Questo strumento può essere specialmente utile nella tappa 4 del "processo del conflitto", consentendo l'emergere della terza via, ma ci aiuterà anche a completare la tappa 3 (riconoscere altre posizioni e ottenere mobilità fra ruoli) e preparerà il terreno per la tappa 5 (preparare il cammino per andare verso prossimi passi o per concretizzare le strategie sostenibili che ci aiuteranno a trasformare la situazione).

Per sfruttare il potenziale di questi strumenti e della loro cartografia, li amplieremo, in modo che, quando usiamo il fiore collaborativo per affrontare un conflitto di gruppo, non siano tanto le persone individuali a portare i propri sentimenti e bisogni, ma che ci sia,

---

[26] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

piuttosto, un cambiamento di livello; vale a dire, che si faccia parlare il processo stesso e che si porti uno sguardo sistemico.

Prepareremo lo spazio prendendo prima un po' di distanza, per entrare nel fiore collaborativo cercando di osservare il processo nel suo insieme e il gruppo come sistema, per poter nominare ciò che abbiamo vissuto con il gruppo, cosa abbiamo imparato, con cosa ci siamo connesse nel processo. Perché? Perché il processo cerca di portare con più chiarezza i bisogni del sistema gruppo e con più coscienza ciò che si muove al suo interno. Le necessità del gruppo non sono la somma dei bisogni individuali, ma possono piuttosto presentare una propria forma. Infatti, a volte esistono in gruppo meta-emozioni o emozioni che sono presenti nel campo del gruppo e c'è anche una certa diversità di sentimenti tra le persone individuali o sfumature tra le differenti esperienze interne, emergono meta-emozioni e necessità che appartengono al livello sistemico.

Per conoscere meglio questi strumenti e come applicarli alla facilitazione dei gruppi, si può consultare il materiale "Comunicazione e ascolto"[27]. Per sapere di più sugli strumenti è possibile consultare il sito di Julio Hervás[28].

IL FORUM ORIENTATO AL PROCESSO (FOP)

La psicologia orientata al processo, creata da Arnold Mindel[l29], anche se nasce in ambito terapeutico e nei processi uno a uno (intrapersonali), possiede tuttavia alcuni strumenti che possiamo applicare ai gruppi, come il "Forum Prientato al Processo" (FOP) e i Forum aperti. Andiamo a sviluppare qui il FOP per conoscere la sua struttura base, nonostante sia uno di quegli strumenti avanzati30 che richiede una formazione specializzata per poterlo utilizzare.

Il FOP risponde alle quattro fasi del conflitto che contempla la Psicologia orientata al Processo (consulta il capitolo "Il processo del conflitto"). Nel nostro sguardo integrato del "processo del conflitto", il FOP può essere specialmente utile nella tappa 2 (Rendere visibili e dispiegare le diverse posizioni e le differenze), e per procedere verso la tappa 3 (Cominciare a riconoscere l'altra/o e ottenere mobilità tra i ruoli), nonostante a volte per

---

[27] Aua, Miguel Plaza. "Comunicazione e ascolto per il dialogo". https://archive.org/details/AppuntiModuloComunicazioneEAscolto

[28] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

[29] Mindell, Arnold. "Essere nel fuoco".

[30] Aua, Miguel Plaza.
- "Il campo del gruppo - esplorare il collettivo". (Consultare il capitolo "I gruppi: cerchio, centro e contorno"). Scaricabile qui: https://archive.org/details/ilcampodelgruppo
- "Gestire le emozioni in gruppo". *Consultare capitolo "Strumenti e metodologie di gestione emozionale per i gruppi". Scaricabile qui: https://archive.org/details/GestireLeEmozioniInGruppoFacilitazioneDiGruppi

questa terza tappa possiamo combinare il FOP con il Fiore Collaborativo, usando quello che è chiamato il "Forum dell'Empatia[31]".

In modo riassuntivo il FOP cerca di passare per le quattro fasi del conflitto individuate dalla Psicologia Orientata al Processo.

1. Per iniziare, affrontiamo la fase 1 generando uno spazio in cui il conflitto si possa nominare ed essere manifestato. È uno spazio che accoglie una certa libertà di modi di esprimersi affinché lo stile comunicativo non sia escludente e nel quale a volte sospendiamo momentaneamente alcuni accordi di base del tipo "ci sono turni di parola", o "parliamo in prima persona" per favorire la spontaneità; nonostante questo supporteremo le diverse parti a scendere nella "U" progressivamente, per accedere maggiormente alle esperienze interne e ad altri livelli di realtà più propriocettivi.

2. Cominciamo ad identificare le polarità principali a partire dalla realtà del consenso: a volte queste emergono dal processo stesso, a volte facciamo qualche indagine e sondaggio con il gruppo per capire dove si trovano i temi caldi. Pian piano si costellano i ruoli presenti nelle polarità e iniziamo a supportarli affinché ogni ruolo occupi la sua posizione con più chiarezza, portando ciò che ha bisogno di esprimere alle altri parti e trasformando progressivamente un "linguaggio tu" o di accuse in un linguaggio in prima persona che parla di più dalla propria esperienza interna.
In questa fase, cerchiamo di identificare la struttura del processo (processo primario o con il quale il sistema si identifica di più e processo secondario, quello più marginale o di cui il sistema è meno cosciente) e di accompagnare il gruppo affinché superi i propri limiti nel nominare ciò che è più difficile e portare maggiore consapevolezza sul processo secondario. Dispieghiamo anche alcuni doppi segnali che incontriamo nelle parti (ambiguità tra ciò che dico verbalmente e ciò che esprime il corpo, le emozioni, il paraverbale…; oppure anche gli stati dell'ambiente/contesto, come risate, tensione, pioggia di domande, ritmo frenetico nel parlare…). Procediamo così, sostenendo ciascuna posizione nel conflitto a esprimersi con maggiore congruenza e chiarezza.

3. Man mano che scendiamo nella "U" con le parti (passando a parlare di più in prima persona e meno a partire dalle accuse), si dispiegano meglio i 360º di ciascuna posizione e i ruoli cominciano ad essere abitati da una diversità di esperienze in prima persona, che ci aiuta a comprenderli meglio e che, poco a poco, genera punti di incontro o "risoluzioni temporanee" tra le parti, che cominciano a riconoscersi reciprocamente. Questo passo di cominciare a riconoscere momentaneamente l'altra parte e persino cominciare ad ottenere mobilità tra i ruoli (può essere che le persone, mano a mano che avanza il processo, cambino la propria posizione o le sfumature di come si collocano in ogni posizione) è la fase 3 e fa sì che la polarità vada riformulandosi: passeremo a comprendere poco a poco cosa c'è al di là della polarità, quali sono i 360º di questo sistema e la diversità di posizioni che contiene.

---

[31] Hervás, Julio. Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell'empatia e Strumenti per l'empatia - https://www.herramientasempatia.org/

4. Questo ci porta a far sì che svaniscano le polarità e si raggiungano momenti di risoluzione temporanea più solidi o si sfiori lievemente il livello dell'essenza e ci permette di comprendere di più il processo e di ricollocarlo come gruppo.

In tutto questo processo è importante che si possano nominare le cose che stanno generando tensione, che si possano portare alcuni "ruoli fantasma" che stanno influendo sul sistema nell'ombra, prestare attenzione alle dinamiche di rango e inquadrare alcuni cambi di atmosfera, oltre a momenti di picco (che riflettono il carico emotivo o toccano ciò che è in gioco) per poterci entrare lentamente e approfondire ciò che c'è dietro.

Nell'applicazione della Psicologia Orientata al Processo all'ambito di gruppo e socio-culturale emerge il termine **Democrazia Profonda**, che mira a conseguire luoghi di maggiore comprensione tra le parti, percorrendo i tre livelli della realtà (realtà del consenso, terra del corpo che sogna e livello dell'essenza), raggiungendo una maggiore integrazione delle differenze presenti e l'emergere della saggezza collettiva.

Competenze per facilitare i conflitti

In questo capitolo vediamo alcune abilità per la facilitazione, relazionate in modo particolare con lo spazio di trasformazione dei conflitti :

Distacco: esercitare il distacco ci aiuterà a poter appoggiare le parti ad essere empatiche quando necessario, evitando però di simpatizzare e perderci nel processo che stiamo accompagnando oppure prendere le parti di qualcuna di esse. Quando facilitiamo, cerchiamo di accompagnare e riconoscere le diverse parti; per questo è importante poter generare un accompagnamento distaccato che mantenga uno sguardo ampio e chiaro del processo e del sistema.

Mobilità tra i ruoli e conoscenza della nostra diversità interiore: legato a quanto detto precedentemente troviamo l'abilità di muoverci tra i ruoli: saperci entrare, comprendere l'informazione che portano al processo e uscire da essi, per poter accompagnare altri ruoli ancora. Per questo, nel nostro allenamento come facilitatrici, è importante il lavoro interiore per ampliare e conoscere di più la nostra diversità interna, saper riconoscere di più le nostre differenti parti, acquisendo destrezza nel dargli voce e cambiare tra loro. Questo ci aiuterà a riconoscerci in una maggiore diversità di esperienze e ruoli quando questi compaiono nei processi. Inoltre, le ore in gruppo e l'esperienza nei processi ci aiuterà a raggiungere destrezza e mobilità nei processi.

Intelligenza emotiva e saper entrare e uscire dalle emozioni: in relazione all'abilità precedente c'è anche saperci muovere nelle emozioni, saper dare loro spazio, leggerle, permettere che affiorino in noi e metterle con consapevolezza al servizio del processo. Inoltre saperci entrare, canalizzarle e uscirne per accompagnarne altre presenti nel campo del gruppo.

Flessibilità e capacità di navigare nell'incertezza: in qualche modo, i processi di trasformazione dei conflitti sono complessi, non lineari e con momenti di caos e incertezza. Saper percorrere l'incertezza, sostenere i momenti incerti, ci aiuterà a scendere nei livelli della "U", a rendere possibile l'emergere della terza via ed evitare di voler andare a risolvere o cercare soluzioni per il fatto di non saper sostenere i momenti delicati del processo. Esercitarci nella capacità di saper "ballare il caos dal nostro centro".

Mantenere la posizione facilitatrice o (meta)posizione: è molto legata al distacco e alla mobilità tra i ruoli e le emozioni, trattandosi di mantenere la nostra posizione di osservatrici e testimoni del processo senza venire trascinate, "insognarci" in ruoli o entrare in stati alterati. Per questo a volte dobbiamo "bruciare la legna" prima di accompagnare un processo di facilitazione in cui andremo a trattare temi che ci toccano, o incluso riconoscere che questo tema non lo andremo a facilitare ora perché ci tocca troppo (per esempio, abbiamo vissuto o stiamo vivendo processi simili interni nella nostra vita, sono temi che ci attivano o di fronte ai quali reagiamo…). Può aiutare avere dei luoghi sicuri interni o mini-rituali che possiamo stabilire tramite alcuni movimenti che possiamo fare quando notiamo di aver bisogno di tornare al nostro centro, prima o durante un processo che facilitiamo.

Disponibilità di fronte al conflitto: per poter accompagnare il conflitto è importante mostrarci disponibili di fronte ad esso quando emerge: non evitarlo, non cercare di minimizzarlo o andare velocemente a risolverlo, senza inquadrarlo, ma dargli spazio e sostenerlo con la nostra presenza affinché possa rendersi visibile e iniziare a trasformarsi. Marginalizzarlo farà solo sì che probabilmente la pressione nella pentola aumenti, fino a far esplodere il conflitto con maggiore virulenza e distruzione.

Affrontare i doppi segnali e dispiegarli: quando facilitiamo, teniamo conto dei diversi livelli della realtà e così proviamo a dare ascolto anche ai vari livelli. Per questo è importante allenarci ad individuare i doppi segnali (ambiguità tra ciò che qualcuno esprime verbalmente e ciò che esprime il corpo, le emozioni, il paraverbale…; o anche gli stati dell'ambiente, come risate, tensione, pioggia di domande, ritmo frenetico nel parlare che si

trovano nel sistema di gruppo) e accompagnare le persone o i gruppi nel dispiegare questi doppi segnali. Infatti spesso in essi si nasconde un tesoro che ci permette di entrare nel conflitto con maggiore coerenza, di portare una nuova informazione o di fare emergere ciò che è in gioco o anche ciò che ci sfugge. In qualche modo, identificare i doppi segnali è un fattore chiave per riconoscere i limiti che compaiono nelle persone e/o nel gruppo, così da poter esplorare questi limiti e incluso attraversarli. Questa abilità è molto legata alla nostra capacità di leggere le informazioni e il feedback del campo, il gruppo e le persone: ci alleneremo ad "avere una pelle sensibile e percettiva" per captare i differenti segnali del campo, che siano doppi segnali o un'informazione importante per il processo e per comprenderne la struttura.

Altre abilità che possono aiutarci:

- Coltivare una attitudine di ascolto e attenzione.
- Comunicazione chiara e vicina.
- Equilibrio tra il saper entrare nei conflitti, sostenendoli quando è necessario, e generare anche momenti di respiro e per metabolizzarli.
- Accogliere le differenti parti e consapevolezza della diversità nel gruppo.
- Capacità di riformulare le voci e sintetizzarle.
- Capacità di far atterrare ruoli e voci difficili, così come fantasmi.
- Capacità di generare fiducia e uno spazio sicuro per tutte le parti.
- Sguardo di genere e transgenere.
- Consapevolezza e conoscenza dei propri limiti.
- Resistenza fisica.

La vita, il potere di dove rivolgiamo lo sguardo

Ho sentito dire in alcune occasioni che "l'amore e il conflitto sono tensioni evolutive": sono d'accordo. A volte, credo sia importante ampliare questo sguardo con un altro elemento: "l'amore, la cooperazione e il conflitto sono tensioni evolutive". E non è una questione di preferenze, è questione del fatto che il linguaggio ha un potere generativo e dà forma a ciò che vediamo e in questo caso, secondo me, ci manca un tassello chiave.

In qualche modo, veniamo da un paradigma bellico (guardiamo ad esempio alle metafore di guerra nel linguaggio attuale dei media e delle istituzioni nel gestire l'emergenza sanitaria del CoVid-19: "è una guerra...", "il virus è il nemico..."), da una cultura normativa globalizzata che ha normalizzato la violenza strutturale e le relazioni di dominio e sottomissione (essere umano – Natura, Nord – Sud, uomo – donna, ecc.). Per questo, il "neodarwinismo" (tramite la selezione naturale) e il suo adattamento al sociale ("darwinismo sociale") come misura dell'ordine sociale[32] sono stati molto accolti dall'epoca della Rivoluzione Industriale, perché rappresentano perfettamente la struttura normativa.

Bisogna tuttavia fare molta attenzione: questo linguaggio darwinista di conflitto costante ed eterna lotta per la sopravvivenza rappresenta solo marginalmente il linguaggio della natura, la vita e gli ecosistemi. Di fatto, l'espressione "la sopravvivenza del più adatto", non è un termine biologico coniato da Darwin, ma un prestito che Darwin prende nel suo libro "L'origine della specie" dal libro di Thomas R. Malthus "Saggio sul principio di popolazione" (che è stato sviluppato nel quadro della Rivoluzione Industriale). Quindi, la sopravvivenza della più adatta non nasce da un presupposto biologico né ecologico, ma economico. Come mostrano Lynn Margulis[33], Fritjof Capra[34] e Brian Goodwin[35], la sopravvivenza del più adatto non è un motore dell'evoluzione, ma una specie di filtro che in alcuni momenti agisce nella modulazione della vita (cioè filtra alcune caratteristiche, molte delle quali

[32] Sandín, Máximo. "Pensando la vida, pensando la evolución".

[33] Margulys, Lynn. "Microcosmo".

[34] Capra, Fritjof. "Il pensiero sistemico".

[35] Goodwin, Brian. Las manchas del leopardo. / How the leopard changed its spots.

nemmeno sono genetiche, come la vecchiaia o la malattia, che possono essere meno vantaggiose, ma non generano cambiamenti).

Perché questo è un fattore così chiave? Perché, sia a partire dal neodarwinismo e la sua estensione poco rigorosa al sociale, sia dal marxismo e il materialismo storico ("la lotta di classe è l'unico motore del cambiamento"), continuiamo a "insognarci" nel linguaggio bellico e **riducendoci come individui e società a comprendere la vita e la sua evoluzione in chiave di lotta e conflitto**. Il darwinismo focalizzato su questa immagine di "natura fatta di sangue e artigli" in cui ciascuno lotta per scalare la vetta adattativa più alta, il marxismo con l'immagine de "la lotta di classe come unico motore".

È vero, tutto ciò esiste; però è una delle parti. C'è qualcosa nel in questo modo di guardare al mondo che tende ad allontanarci da noi stessi come umanità: infatti "l'evoluzione della vita è un processo principalmente simbiotico e cooperativo". Lo dimostra a livello essenziale Lynn Margulis[32] nei suoi esperimenti sull'endogenesi, nel mostrare come la cellula eucariote (la cellula con nucleo) nasce evolutivamente dall'incontro di varie procariote (cellule senza nucleo) in un processo nel quale ogni cellula procariote continua a vivere come entità indipendente sviluppando differenti funzioni all'interno della nuova cellula eucariote e dando luogo contemporaneamente a una nuova entità eucariote che incorpora funzioni nuove che nessuna delle cellule procariote aveva inizialmente. Ossia, l'insieme è più della somma delle sue parti. Così opera la simbiosi e questo è uno dei processi più alla base nell'evoluzione della vita.

Questo è un fattore chiave nel quale cominciamo a comprendere più profondamente la violenza simbolica che abbiamo interiorizzato, gli assoluti sul mondo e questa tendenza a "fare la guerra"; stiamo uscendo poco a poco da questo militarismo e bellicismo.

Le vie di evoluzione dei gruppi passano tanto attraverso l'amore e i legami, quanto attraverso le possibilità di cooperazione, lo sviluppo di comunità e il mutuo aiuto, così come attraverso il fatto di iniziare a guardare i conflitti di gruppo da un'altra ottica che non sia quella bellica né distruttiva: spazi di apprendimento condiviso in cui non ci sono nemiche, bensì avversarie che sono allo stesso tempo compagne.

La nostra risposta sociale appresa potrebbe tendere al farci la guerra quando abbiamo posizioni distanti o contrastanti. Senza dubbio questa è una risposta che abbiamo dimostrato socialmente di essere capaci di dare come umanità senza grandi problemi e con conseguenze disastrose a livello ecologico e sulla vita. La sfida ora è sostenere la pace e dire "no alla guerra" e alle profonde implicazioni che questo ha quotidianamente.

Comprendere di più il linguaggio che osserviamo nella natura, quel linguaggio più organico e sistemico, più basato su relazioni di equivalenza e simbiosi, che ci porta a intendere la nostra evoluzione come persone, gruppi e società in un paradigma molto più ampio.

In qualche modo, a seconda di dove poniamo l'intenzione e lo sguardo, genereremo guerra e distruzione, oppure cominceremo a comprenderci di più ed evolverci assieme. È una opportunità preziosa, credo, poter scegliere dove guardare.

Ringraziamenti

Nel momento in cui revisiono e concludo questo materiale ci troviamo in molti luoghi del mondo in uno stato di emergenza, durante l'isolamento per l'emergenza sanitaria del COVID-19.

Vorrei iniziare scrivendo qui un ringraziamento profondo al personale sanitario, per il suo lavoro incessante e la dedizione in questo periodo, e anche a coloro che si occupano delle pulizie degli spazi per le cure sanitarie (poco visibili abitualmente).

Ringrazio anche le persone che tengono presente che questa non è una guerra, che evitano questo linguaggio di “vincere il virus”, “la battaglia”, “la guerra”, ecc. Questa non è una guerra. È una situazione emergente (una situazione nuova, complessa, poco prevedibile...) e sospetto che molte persone tra noi rivivranno situazioni emergenti, in uno scenario di cambiamento climatico, più volte prima di andarcene da questo mondo in questa forma: magari per siccità, per catastrofi ambientali... o chissà cosa.

È un momento prezioso per mettere il ruolo della facilitazione a operare nell'ambito sociale, per continuare a costruire un attivismo più inclusivo e spirituale, affinché come società civile, comprendiamo l'importanza di organizzarci, dei nostri legami, del mutuo aiuto e del nostro ruolo come comunità di fronte a queste situazioni di emergenza. Esistono alternative alla militarizzazione e agli stati di emergenza... e si trovano nella società civile. Sono momenti comunitari, di sostegno mutuo, solidarietà, nei quali dare valore all'intelligenza emotiva, la cura, l'essere umano e la vita. È un momento delicato nel quale quotidianamente viviamo sulle montagne russe emotive, nel quale attraversiamo ruoli differenti (vicina, m-padre, attivista, facilitatrice, ruolo di ascolto…) amplificati. Sono giorni di “pelle più sensibile”, in cui riconnetterci con la nostra vulnerabilità come qualcosa che ci unisce.

Grazie anche alle persone con le quali sono cresciuto a volte nelle nostre differenze, a volte non nel modo più semplice, a volte facendoci più male di quello che avremmo voluto. Stiamo imparando a farlo meglio.

Grazie a chi di noi sceglie di dedicarsi alla trasformazione del conflitti: non sempre è facile e richiede presenza e dedizione. Ai gruppi, persone e comunità che decidono di provare ad affrontare il conflitto con nuovi sguardi e strumenti, cercando di generare risposte più inclusive e allineate con una cultura di equivalenza e pace. Mi dà speranza questo tentativo condiviso.

E a mio fratello Adrián, per la tanta ricchezza nel cammino che condividiamo.

Riferimenti e Bibliografia

- **Soler, Raúl Calvo.** Mappa dei Conflitti (2014).

- **Miguel Plaza.** "Potere, ruoli e leadership". Scaricabile qui https://archive.org/details/3PotereRouliELeadershipMaterialiAuaPlaza/mode/2up

- **Bordieu, Pierre.** La riproduzione / Il dominio maschile/ La distinzione.

- **Cabrera, Boni, Carlos Meca e Miguel Plaza "Aua".**
- Ruoli e messaggi tipo delle doppie barriere alla comunicazione, lavoro originale di Boni Cabrera, scaricabile da questo link: https://archive.org/details/DoppieBarriereAllaComunicazione/mode/1up
- Esempi di messaggi tipo, Miguel Plaza "Aua": scaricabile qui: https://archive.org/details/AscoltoAttivoBarriereAllaComunicazioneEssempiDiMessaggiTipo/mode/2up

- **Edwards, Gill.** Il triangolo drammatico di Karpman.

- **Seeds for Change.** "Working with conflicts in our groups". https://www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf

- **Dittmar, Vivian.** "Emociones y sentimientos". Trad. it: Amana Viran, "Emozioni e sentimenti, istruzioni per un uso intelligente" Hermes Edizioni.

- **Rosenberg, Marshall.** "Le parole sono finestre oppure muri". Esserci Edizioni

- **Aua, Miguel Plaza.** "Carte per un ascolto attivo ed ematico" Scaricabili da: https://archive.org/details/carte-ascolto-attivo-ed-empatico-lpc-aua-plaza

- **Aua, Miguel Plaza.** "Ascolto, genere e facilitazione". https://archive.org/details/AscoltoGenereFacilitazione/mode/2up

- **Rhodes, Ana**. "Il vettore della violenza".

- **Mindell, Arnold.** "Essere nel fuoco".

- **Mindell, Arnold.** “I Messaggi del corpo che sogna”.

- **Hervás, Julio.** Petalo, albero e fiore collaborativo, proposte sostenibili, Forum dell’empatia e Strumenti per l’empatia - https://www.herramientasempatia.org/

- **Aua, Miguel Plaza.** “Comunicazione e ascolto per il dialogo”. https://archive.org/details/AppuntiModuloComunicazioneEAscolto

- **Goodwin, Brian.** “How the leopard changed its spots.”

- **Aua, Miguel Plaza.**
  - “Il campo del gruppo - esplorare il collettivo”. Scaricabile qui: https://archive.org/details/ilcampodelgruppo
  - “Gestire le emozioni in gruppo”. Scaricabile qui: https://archive.org/details/GestireLeEmozioniInGruppoFacilitazioneDiGruppi

- **Freeman, Jo.** “La tirannia dell’ assenza di struttura”.

- **Sandín, Máximo.** “Pensando la vida, pensando la evolución”.

- **Margulys, Lynn.** “Microcosmo”.

- **Capra, Fritjof.** “Il pensiero sistemico”.